

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Hazırlayan : Mesut OMCA
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Kamile DEMİR

Lisansüstü, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü
Dönem Projesi olarak hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım,2007

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri adlı proje çalışmamda beni yönlendiren, değerli yardımlarını ve anlayışını esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Kamile DEMİR’e önerilerini ve zamanını esirgemeyen Sayın Yrd.Doç.Dr. Birol YİĞİT’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmalarımda her zaman yanımda olan destek dolu gözlere ve yüreklere, şu anki varlığımı borçlu olduğum annem ve babama, proje süresince desteklerini esirgemeyen kardeşlerim Özlem OMCA ve Özden OMCA’ya teşekkürlerimi sunarım.

Mesut OMCA

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ
YAZAR: MESUT OMCA**

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye’de yapılan araştırmalar sonucunda İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik özelliklerini betimlemek amaçlanmıştır.

Araştırmada kuramsal çerçeve içerisinde; liderlik olgusu, liderlik teorileri, dönüşüm kavramı, dönüşümcü liderliğin boyutları, eğitimde dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü okul müdürünün özellikleri konuları incelenmiştir.

İncelenen araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini dönüşümcü lider olarak nitelendirdikleri görülmüştür. İlköğretimde görev yapan öğretmenler ve müdür yardımcıları da, yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine göre daha düşük düzeyde olsa da ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdikleri düşüncesindedirler. Ayrıca özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İlköğretim Okulu Müdürleri

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP QUALIFICATIONS OF THE
ELEMENTARY SCHOOL MANAGERS
PREPARED BY: MESUT OMCA**

ABSTRACT

In this study it is determined to identify the transformational leadership qualifications of elementary school managers in consequence of researchs done in Turkey.

In this research, in terms of academical framework; leadership phenomenon, leadership theories, transformation concept, dimensions of the transformational leadership, transformational leadership in education and the qualifications of the transformist school managers are analysed.

On the basis of the findings from the analysed researchs, it is found that the elementary school managers consider themselves as transformist managers. However their assessments is lower than the managers' self assessment, both teachers and assistant managers working in primary education suggest that elementary school managers have the transformational leadership qualifications. In addition to this, the private elementary school managers' transformational leadership capacities are significantly higher than the public elementary school managers' transformational leadership capacities.

Keywords: Transformational Leadership, Elementary School Managers

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem.....	1
Amaç.....	2
Önem.....	2

BÖLÜM II

Liderlik.....	3
Liderlik Tanımları.....	4
LİDERLİK TEORİLERİ.....	7
Özellikler Teorisi.....	8
Davranışlar Teorisi.....	9
Durumsallık Teorileri.....	9
Yeni Liderlik Teorileri.....	10
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	11
Dönüşüm Kavramı.....	11
Dönüşümcü Liderlik.....	13
Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar.....	16
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	20
İdealleştirilmiş Etki.....	20
Telkinle Güdüleme.....	21
Entelektüel Uyarım.....	22
Bireysel Destek.....	24
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	26

Eğitimde Dönüşüm Kavramı.....	26
Dönüşümcü Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi.....	29
DÖNÜŞÜMCÜ OKUL MÜDÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	35
Kişisel Özellikler ve Değerler.....	36
Değişimin Etmeni Olarak Müdürler.....	37
Yönetici Olarak Müdür.....	37
Okul İçinde Eğitimi Sağlayan Kişi Olarak Müdür.....	38

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	44
--------------------------	----

BÖLÜM IV

SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA.....	56

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi.....8

Tablo 2 : Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....19

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem

Toplumsal ve siyasal sistemlerde kritik siyasi, ekonomik, ideolojik, teknolojik değişimler ani gereksinimlere ve bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bir takım sorunlara neden olmakta; sorunlar eğitim dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır.

Değişimlerin yoğun bir biçimde yaşandığı bilgi toplumunda yeni bir kimlik edinmek ve değişimlere uymak durumunda kalacak olan bireylerin günümüz eğitim sistemi içinde yetişmesi mümkün görülmemektedir. Bilgi çağının etkisinin kendisini hissettirmekten öte varlığını baskılı bir şekilde kabul ettirdiği günümüzde, eğitim sistemi ve uygulayıcısı olan örgütü de değişim sürecinden doğal olarak etkilenmektedir. Bu anlamda, eğitim sisteminin, bilgi toplumu ve küreselleşen yaşamsal gereklere uyum sağlayabilmesi için; eğitim politikaları, yapı ve işleyişi genelinde yönetim anlayışının, eğitimin tüm katılımcıları ile birlikte yeniden planlanması ve dönüşüm politikalarının acil bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Eraslan,2004:5).

Toplum ve örgütlerin doğaları gereği her zaman liderlere ihtiyaç duymaları doğal bir sonuçtur. Fakat günümüzde örgütlerin ihtiyaç duyduğu liderlik tarzı, geçmişe göre farklı bir boyut kazanmıştır. Karmaşık, hızlı gelişen, global ve yüksek teknolojik bir çevrede örgütlerin devamlılığını koruyabilmesi, bunu sağlayabilecek bir liderliği gerektirmektedir.

Türk Eğitim Sistemi'nin karşı karşıya bulunduğu durum, ancak yeni liderlerin içinden çıkabileceği bir durumdur. Eğitimin amacı, okulun yapı ve örgütlenme şekli ve okulun yetiştireceği insan profili köklü değişimlere uğramıştır. Sayılan alanlarda yeni değerler yükselmektedir. Eğitim sisteminin bu dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenden, okul yöneticisine ve bakanlık bürokratına kadar her kademedeki ilgililerin bir “dönüşüm liderliği” yapabilme kapasitesine bağlıdır (Özden,2005:110).

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı bir örgütsel kültürün oluşmasını sağlayacaktır. Klasik okul müdürlüğü ve katı mevzuat

uygulamaları içersindeki “idareci” anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçişe ihtiyacımız bulunmaktadır.

Amaç

Bu çalışma da Türkiye’de yapılan araştırmalar sonucunda İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik özelliklerini betimlemek amaçlanmıştır.

Önem

Büyük değişimlerin yaşanması, mevcut yapının istenilen sonucu vermemesi ve geleceğin kestirilemeyerek mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirmesi, eğitim sisteminde yeni liderlik arayışlarını başlatmıştır.

Çağımızda yaşanan değişim hızında bir yön çizebilecek, örgütte ani ve etkili değişimi sağlayacak, değişim kavramını örgüt ortamına getirerek, bir ekip çalışması içerisinde değişimi sağlayıcı politikalar ve uygulamaları desenleyecek liderlerle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde bu çalışmalar, dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın Milli Eğitim Bakanlığı’nca düzenlenen yöneticiliğe ilişkin hizmet içi eğitim çalışmalarına rehberlik edeceği, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik olgusu hakkında bilgi edinmeleri ve liderlik özelliklerini geliştirmelerine katkı sağlayacağı, eğitim bilimleri alanı genelinde eğitim yönetimi ve denetimi ve okul yöneticiliğine bilimsel katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM II

Liderlik

Genel olarak, bir grup ya da örgütün hedeflerini başarısında, bir kişinin diğer kişiler üzerinde etki kurması olarak tanımlanan liderlik, dünyanın en eski olgularından biridir. Liderlik konusundaki çalışmalar liderliğin şekillendirdiği medeniyetlerin ortaya çıkması kadar eskidir. İlk çağlardan beri yapılan tarih araştırmalarının aslında liderlik araştırmaları olduğu görülmektedir. Liderlik için ilk felsefî prensiplerin 5000 yıl önce Mısır hiyerogliflerinde görülmektedir. Çin ve Yunan medeniyetlerinde de ülke yöneticilerine tavsiyeler ya da onların özelliklerine ilişkin sınıflamalara rastlanmaktadır. Örneğin Yunan filozofu Platon, Cumhuriyet (Republic) adlı eserinde ideal devletin, ideal liderinin özelliklerini sıralarken, liderin hükümetin en önemli unsuru olduğunu belirtmektedir. Aristo ise, Politika adlı eserinde gençleri liderlik için eğitmek gerektiğinden bahsetmektedir. Machiavelli, Prens adlı kitabında “insanların yeni şeyleri tanımlarına önderlik etmeden daha zor bir iş olamayacağına” parmak basarak liderliğin önemi kadar, zorluğuna da dikkat çekmektedir. (Brestrich,1999:40)

Görüldüğü gibi, tarihin eski çağlarından günümüze insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili olmuşlardır. Bugün de liderlik olgusu sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir. Ancak bütün bu ilgi ve araştırmalara rağmen dünyanın her tarafındaki kuruluşlar, örgütler aynı şikayeti seslendirmektedir: “Yeterli liderlikten yoksun olma.” Dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar. (Eraslan, 2004:13)

Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Öncelikle bilinmesi gereken liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliğinin olmamasıdır (Aydın,1994:233). Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefî, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Şişman, 2002:1). Macbeath’e (1996) göre

liderlik olgusu ile ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşılamamış olması, örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamda, örgütlerde sürekli değişme ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesi ile ilgilidir (Karip, 1998:275). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderlik çok yönlü ve betimlenmesi güç bir olgudur.

Liderliğin derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği ile liderlik bizleri “insan grubunun olduğu yerde *liderlik* vardır” sonucuna götürmektedir (Eraslan, 2003:19). Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan bütün toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplum yaşamının herhangi bir boyutunda liderliğin var olmadığı bir toplum yoktur. *Oxford İngilizce Sözlükte*, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 19.yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Brestrich, 1999:40). Liderlik, İngilizce bir kelime (*leadership*) olup kelimenin aslı fiil olarak “*lead*” seklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapmaktır. “*Leader*” kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, bas, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Redhouse, 1997). Türkçe’de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de, ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002:3).

Liderlerin özellikleri, toplum tarafından incelenmeden önce, lider olduğu gibi kabul edilmiştir. Yakın zamana kadar liderler, yaratıcının özel varlıkları olarak algılanmıştır. Liderlerin özellikleri belirlenmeye, bunların tümünün doğuştan gelen özellikler olmayıp başka etkenlerin de tesiriyle geliştiği ortaya atılmaya başladıktan sonra “liderlik” kavramı dikkati çekmeye başlamıştır. (Cafoğlu, 1997:134)

Liderlik Tanımları

Liderlik tanımlanmadan önce yöneticilik kavramı ile ayrımını vurgulamak gereklidir. Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Aynı olduğunu olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, özde liderlik bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Ekren ve Vayvay’a göre (1997: 273) liderlik “belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir”. Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderlerin de yönlendirmesi gerekir.

Korkut, lideri; “insan ve madde kaynaklarını, işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren kişi” olarak tanımlar (Aktaran: Açıkalın, 2000:16).

Kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerin belli başlı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür. Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir (Özden, 2005:21):

1. Liderler, "Ben ne istiyorum?" sorusuyla değil, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile ise başlarlar.
2. "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar.
3. Liderler sürekli, "Bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgütte çalışanların performanslarını sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel faktörler nelerdir?" sorularıyla meşgul olurlar.
4. Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara değer verirler.
5. Liderler, yanlarındaki kişilerin güçlü ve yetenekli olmasından korkmazlar.
6. Her zaman yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler.
7. Başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk atmazlar, yapılması gerekeni bizzat yaparlar. Yani liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışlara bizzat kendileri model olurlar

Görüldüğü gibi liderlik tanımları birbirinden oldukça farklıdır. Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısı kuramamaktadırlar. Bu her ortamdaki ve şartlardaki liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır (Erçetin, 2000:3). Buna bağlı olarak da son yıllarda (bazı kavramlarla özdeş) günümüz şartlarına uygun liderlik tanımları da yapılmaktadır (dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, öğretim liderliği, entelektüel liderlik vb.).

Eraslan’a göre (2004) liderliğin ne olmadığını vurgulamak bu olgunun anlaşılmasının en iyi yoludur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

Liderlik, bir ayrıcalık pozisyonu değildir: Örgütsel yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir, devralabilir veya ele geçirebilir. Bu pozisyon onun lider olmasını sağlamaz. Liderler ise bu pozisyonlarından dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler. Yine de lider çevresinden farklı olan fakat bu farklılığı çevresinin etkinliği için değerlendirebilen kişidir.

Liderlik bir süreçtir, bir yer değil: Liderliğe ilişkin yanlış bir inanış ise liderliğin yalnızca birkaç kişiye verilmiş bir özellik olduğudur. Oysa liderlik öğrenilebilir davranışlar bütünüdür. Liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, grup üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.

Liderler ekip oyuncularıdır. Liderlik solo gösteri değildir: Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. *Liderlik monolog değil bir diyalogdur.*

Liderlik, vazgeçilmez olmak değildir: Etkin ve başarılı bir liderlik vazgeçilebilir olabilmektir. Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal süreçte işlerin onsuz da sürebileceği bir momentum kazandırabilmesidir.

Liderlik, başkalarını suçlamak değildir: Liderlik ilk ve öncelikli olarak verilen kararlardan ve doğan sonuçlardan sorumlu olmaktır. Gerçek liderlik durumlarında başarının övücü izleyenlere, başarısızlığın sorumluluğu ve sonuçları da lidere ait olmalıdır.

Liderlik, standart (değişmez) bir pozisyon değildir: Bir durumda lider olan bir kişinin, bir başka durumda da lider olması gerekmez. Grubun özellikleri bulunan koşullar liderlik davranışını etkiler. Akademisyen bir grup içerisinde liderlik davranışı gösteren bir kişi, aynı liderlik davranışlarını işçilerden oluşan bir grup içerisinde göstermeyebilir.

Liderlik, doğuştan gelen özelliklerin bir bütünü değildir: Doğuştan gelen bazı özellikler liderliği ve etkinliğini kolaylaştırabilir, yalnızca doğuştan gelen özellikler liderlik için yeterli değildir, liderlik becerileri sonradan da kazanılabilir.

Liderlik, kişilere hükmetmek değildir: Liderin amacı grubu etkileyerek ve yapıyı harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Unutmamalı ki lider gücünü gruptan alır ve izleyenleri ona izin verdiği oranda etkileme gücüne sahiptir. Bu noktada *John Maxwell'in*

”Kendini lider zannedenin takip edeni yoksa, o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır” ifadesi anlam kazanmaktadır.

Liderlik, bir kişilik, kültür yaratmak değildir: Bir kişiye çok fazla iktidar yetkileri yüklemek lidere, izleyicilere ve amaçlara zararlıdır. Liderlik özünde kişilere formal yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Bu lideri üstün kişi görme, yanılmaz ve yenilmez olarak düşünme hâline dönüşmemelidir.

LİDERLİK TEORİLERİ

Lider kavramı, insanın varlığı ile paralel, her toplumda, veya grupta var olan bir kavram olmakla beraber, daha öncede belirtildiği gibi, modernizmden önce liderler oldukları gibi kabul edilmişlerdir. Modernizmle beraber liderlik anlayışı hemen değişmemiş uzun bir süre liderler, belirli özellikleri olan, bu özelliklerini de doğuştan getiren kişiler olarak kabul edilmiştir. Ne zaman ki modernizmin araştırma yöntemlerinden olan ampirik çalışmalar liderlik alanında da uygulanmaya başlanmış, o zaman liderlik konusundan da çok değişik teoriler üremeye başlamıştır. Liderliğin doğuştan olmadığı, sonradan öğrenilebileceği bu teoriler çerçevesinde ortaya konulmuştur. Böylece liderlik anlayışı çok büyük değişimler geçirmiştir(Brestrich,1999:55).

Liderlik ve liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde aşağıdaki dört yaklaşımla irdelenmiştir (Brestrich.1999:55). Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımıdır. Bu dört yaklaşımın tarihsel gelişimi ve anafikirleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

ZAMAN	YAKLAŞIM	ANA FİKİR
1940'lara kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilişkilidir.
1960-1980	Durumlara Göre Yaklaşım	Etkin lider durumlardan etkilenir.
1980'lerden sonra	Yeni Liderlik Yaklaşımı	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Tablo 1’de gelişimi özetle gösterilen bu dört yaklaşım aşağıda temel dayanaklarına değinilerek açıklanmıştır.

Özellikler Teorisi

Bu yaklaşımda, özellikle başarılı olmuş bazı devlet adamları ve askerler incelenerek bunların belli başlı liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bunun sonucunda lider konumunda olan insanlarla ilgili ortak bazı özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kuramın hareket noktası, “lider olunmaz, ancak lider olarak doğulur” şeklinde özetlenebilir. Kuramda liderle ilgili olarak bakılan başlıca özellikler, fiziksel özellikler (boy, ağırlık, yaş,sağlık durumu,çehre vb.) ve kişisel özellikler (zeka,eğitim durumu,konuşma yeteneği,sosyal ilişkiler,iletişim gücü,güven verme,girişim,risk alma,cesaret,kendine güven vb.) olarak gruplandırılabilir. Sonuçta araştırılan liderlerle ilgili ortak özellikler belirlenememiştir (Şişman, 2002:5).

Böylece liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir (Tengilimioğlu. 2005:4).

Davranışlar Teorisi

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların önemli katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Yöneticilik sürecini açıklamaya çalışan bu teorilerin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teoriler liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık vermişlerdir (Koçel, 1999:332)

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir. Birincisi “ işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “ kişiye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002:171,). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.

Durumsallık Teorisi

Liderlik olgusunun analizinde geçerli olan durumsallık teorisi Fred Fiedler'in geliştirdiği bir yaklaşımdır. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek liderin davranış tarzını belirler. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği öncelikle liderin örgüt içerisinde bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlıdır. Bu nedenle bazı liderler ortaya çıkan şartlara göre bir organizasyonda başarılı olurken, başka bir organizasyonda başarılı olmayabilirler (Kınır, Şahin, 2005 :419).

Dolayısıyla, durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçiminin şartlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir (Koçel, 1999:338). Bu başlık altında toplanan bazı yaklaşımlar ise, Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans) , Vroom ve Yetton'un Normatif

Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı gibi yaklaşımlardır.

Yeni Liderlik Teorileri

Son yıllarda liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı olarak ele alınmamaktadır. İnsanlığın bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hale gelmiştir. Yaşanan değişimler, liderin başarılı olmasının temel şartını çevresinde ve etkilediği gruplardaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığına odaklanmıştır. Bu anlamda, çevresindeki mevcut koşullara cevap verecek şekilde esnekliğe sahip olan ve yalnız kendilerini değil, bir bütün olarak grup ve toplulukları değişen durumlara hızla uyarlamada yardımcı olan ve destek sağlayan, böylece örgüt-çevre arasındaki karşılıklı etkileşimde örgütün kazançlı çıkmasını amaçlayan liderlik anlayışı giderek daha büyük önem kazanmaktadır(Eraslan 2003:73).

Liderliğe ilişkin tanımlayıcı çalışmalar daha önce de belirtildiği gibi liderliği özellikler, davranışlar ve durumlara (koşul) göre değişkenler ile belirli bir dönemde ve ortamda gözlenen davranışlar olarak tanımlayarak bütüne inememişlerdir (Karip, 1997:445). Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik devrimler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır (Eraslan, 2003:73).

Geleceğin liderlerinin sosyoekonomik dinamikleri uzlaştırabilecek kadar esnek ve kapsamlı değer yargısına sahip olması gerekecektir. Bu temel değerleri beş başlık altında toplamak mümkündür (Özden, 2005:102).

1. Liderin çalışanlar arasındaki kültürel, düşünsel ve cinsiyet farklılıklarına karşı daha saygılı ve duyarlı olmaları gerekecektir.

2. Liderlerden örgütlerinin iş tanımını yeniden yapmaları beklenecektir.
3. Liderlerin çalışanlarıyla yeni iletişim biçimleri geliştirmeleri gerekecektir.
4. Liderlerin farklılıkları benimsemeyi ve onlarla yaşamayı öğrenmesi gerekecektir.
5. Liderlerin, kurumlarını toplumsal değerlerin yansımına olanak sağlayacak şekilde yeniden düzenlemeleri gerekecektir.

Yeni değerler, yeni liderlik türlerini doğurmuştur. Liderliğe ilişkin değişimleri yansıtan yeni liderlik türlerinden bir kaç: Kozmopolit Lider, İzlemeyi Bilen Lider, Öğrenen Lider, Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada yeni liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik eğitim örgütleri açısından incelenmiş ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları doğrultusunda değerlendirilmiştir.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşüm Kavramı

Alvin Toffler'in 1980'li yıllarda vurguladığı gibi, hızla artan değişimin etkisi her alanda görülmektedir. Birkaç yıl önce kullanılan kavramların çoğu, bugün yetersiz kalmakta veya gücünü büyük ölçüde yitirmektedir. İş süreçleri, yöntemler, ilişkiler hızla değişirken, bu baş döndürücü değişim ortamında, dünyada ve son yıllarda da ülkemizde sıklıkla kullanılan, popüler kavramlardan birisi de dönüşüm (transformasyon) kavramıdır (Açıkalın,2000:24).

Dönüşümcülük canlı türlerin bir biçimden başka biçime geçmek suretiyle oluştuğunu savunan bir öğretilerdir. Örneğin, bir tırtılın kelebeğe, bir yumurtanın tavuğa dönüşmesi gibi. Bunun yanında, jeolojide, “başkalaşma” kavramı, “tortul kayaların değişime uğrayarak, yapraksı billur bir yapı gösteren kayalara dönüşmesine sebep olan olayların tümü” dönüşümü ifade eder (Demirci, 1998:9).

“Dönüşüm” kavramının Türkçe sözlük anlamı ise; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, transformasyon, biçim değiştirme, başka bir hale dönüşmedir (TDK-2002). Genel anlamda dönüşüm; “mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan,

eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak” şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003:76).

Heraklites “ bir nehirde yıkandığın suda bir daha yıkanamazsın” diyerek, hayatın sürekli bir değişim içinde olduğunu çok net bir şekilde ifadelendirirken, insan aklının bulduğu yeni keşiflerle bu değişim gittikçe hızlanmıştır. Değişim, sürekli olan bir kavram olmasına rağmen, dönüşüm çok nadir olan bir olaydır. Sanayi devrimi ile insanlık büyük bir dönüşüm yaşamıştır. Çünkü daha önce üretim şekli ve dağılımı çok farklı iken, sanayi devriminden sonra tamamen değişmiştir. İnsanların yaşayış şekilleri, eğlence şekilleri, hayata bakışları, aile ve toplumsal ilişkileri tamamen değişmiştir. İnsan hayatındaki böyle köklü değişimler de, dönüşüm olarak adlandırılmaktadır (Brestrich,1999:1).

Enformasyon teknolojisinin gelişmesi de insanlık tarihinin yaşadığı ikinci büyük dönüşümü gerçekleştirmektedir. O yüzden yeni bir dönüşüm gerçekleştiren bu olay, enformasyon devrimi olarak adlandırılmaktadır. Enformasyon devrimi ile üretim, kapital merkezli olmaktan çıkmış bilgi merkezli olmaya başlamıştır. Artık üretimin girdisi de çıktısı da bilgidir. Bütün işler için eskiye oranla çok daha fazla bilgi kullanılmaktadır. Bütün mesleklerde çok daha fazla bilgi kullanılırken, bilgisayarlar da hayatın en önemli parçaları haline gelmeye başlamışlardır. Artık eskisi gibi bazı işleri yapmak için mutlaka belirli merkezlere gitmek ihtiyacı ortadan kalkıp, bilgisayarlar vasıtası ile herkesin kendi evinden bir çok işlem yapılır hale gelmiştir. Böylece iş ve hizmet anlayışı da çok büyük dönüşüme uğramıştır (Brestrich,1999:1).

Doğan (1997) dikkati, değişimdeki bilginin artışına çeker. Değişimin etkisi, hayatın her alanına damgasını vuruyor. Bilginin katlanarak artması bireyin toplumsal konumu ile birlikte, yöntemleri, araçları, eğilimleri, değerleri ve yaşama biçimlerini de değiştiriyor. Bilgi, çağın yeni yapı taşı olarak sahibine ve kullanıcıya büyük avantajlar sunuyor. Çağın en büyük sorunu, bu gücü yönlendirmek, yönetmek ve mümkün olan en yüksek düzeyde bundan yararlanmaktır. Bilginin yönlendirilmesi sorunu bilgi ile donanmış bireylerin de yönetilmesi sorununu beraberinde getirmektedir (Akt.Açıklan,2000:25).

Değişim ve dönüşüm kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da, bu iki kavram arasında önemli farklılıklar olduğu da öne sürülmektedir. Eraslan’a göre (2003:76), bir konumdan bir başka konuma geçmeyi veya bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim

kavramı tam olarak ifade edememektedir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema ya da ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı fikir olarak almaktadır. Özden ise (2005:188) dönüşümün, mevcut değerler geçerliliklerini yitirdiklerinde, mevcut yapı istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale geldiğini, değişimin ise hep mevcut esas alınarak yapılan düzenlemeleri çağrıştırmakta olduğunu öne sürmektedir.

Sonuç olarak yönetim düşüncesinin klasik ve yaygın kabul gören kavramları ve ilkelerinin köklü bir değişikliğe uğradığı görülmektedir. Böylece lider kavramı da yeniden tanımlanarak, dönüşümcü liderlik kavramı da ön plana çıkmıştır.

Dönüşümcü Liderlik

Liderlik kavramı yönetim düşüncesinin evriminde her zaman varolmuştur. Ancak günümüzde önemini hızla artıran, yönetimdeki farklılığı ortaya çıkaran liderlik kavramının en son anlayışlarından biri olan, lideri değil çalışanı ön plana çıkarıp, çalışan kişilere her yönü ile örnek olup, onları güdüleyen, onlarda entelektüel istek uyandıran, onlarla teker teker ilgilenen dönüşümcü liderlik kavramı günümüzde önemli yer edinmiş, ekonomi dünyasında söz sahibi olan bütün şirketlerde ve ardından da eğitim örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır.

İnsanlar kriz döneminde olduklarını anladıklarında, yavaş ve aşamalı değişimin yetersiz olduğunu ve bundan dolayı radikal bir kültürel değişime gereksinim olduğunu görmektedirler. Yine benzer biçimde kriz düşüncesi olmadığında insanlar kültürel bir değişime gereksinim olmadığına inanmakta ve bu da süregelen kültürün korunmasına yol açmaktadır. İşte kriz zamanlarında örgüte kültürel olarak yenilik getirecek bir lidere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderler bu tür dinamik ve düzensiz ortamlarda daha kolay ortaya çıkar ve kurumlar adına radikal dönüşümleri gerçekleştirirler. Dönüşümcü liderler ne doğuştan ne de bir takım öğrenilmiş davranışlar yoluyla sonradan lider olurlar. Doğuştan gelen ya da sonradan öğrenilen davranışlar, kurumsal değişimin niteliği ve aşamaları ile uyum sağlamadığı zaman pek etkili olmaz. Bu nedenle dönüşümcü liderler, kurumsal veya örgütsel ortam onlara gereksinim duyduğunda ortaya çıkarlar (Çobanoğlu,2003:3).

İnsanlık tarihi düşünce temelindeki ilk büyük dönüşümünü, geleneksellikten modernliğe geçerken; ikinci büyük dönüşümünü de çağımızda yaşamaktadır. İlk dönüşüm geleneksellikten modernliğe bir dönüşüm iken, ikinci dönüşüm modernlikten postmodernliğe

şeklinde adlandırılmaktadır. Yeni dönüşüm daha tam manası ile gerçekleşmediği için, bunun sadece hayat tarzındaki, insanların yaşayış şeklindeki bir dönüşüm mü, yoksa bilim metodolojisindeki bir dönüşüm mü olduğu tartışılmaktadır. Hatta bazı düşünürler bunun dönüşüm olmadığı, modernizmin yeni bir boyutu olduğunu iddia etmektedirler. Her iki dönüşüm de insanların yaşayış tarzlarını değiştirmiştir. Birinci dönüşüm sonrası (geleneksellikten modernliğe) toplum örgütlü toplum halini almış, yani modernlikte örgütler ön plana çıkmıştır. Daha doğrusu hayatın can damarı haline gelmiştir. Çağımızdaki yeni dönüşüm olan postmodernizmde ise örgütler önemlerini nispeten kaybetmiş, onların kültür yapıları, insan hayatındaki önemleri ön plana çıkmıştır. Hatta postmodernizmi örgütlerin çözülmesi olarak ifade edenler de bulunmaktadır. Örgütlerin kültür yapılarının ve örgütteki insanın ön plana geçmesi ile yeni dönüşümü gerçekleştirmede liderlik, önemli bir kavram olarak kendini göstermeye başlamıştır. Yeni liderler bir dönüşümü gerçekleştireceği için bunlara “Dönüşümcü Lider” (Transformational Leader) denilmektedir (Brestrich,1999:12).

Dönüşümcü liderlik teorisi, ilk defa James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında Pulitzer Ödülü kazanan “Leadership” kitabında tanıtıldı. Burns’ün öncelikle yoğunlaştığı çevre politik liderlik çerçevesi içersindeydi (Çobanoğlu,2003:4).

Burns, Alman sosyologu Max Weber’in karizma ve karizmatik lider kavramlarını gündeme getirip Gandhi ve Roosevelt’i de örnek göstererek, lider ve yönetici arasındaki farklılıkları göstermeye çalışmıştır. Burns’ün bu çalışmaları bir çok yeni araştırmaların yapılmasına yol açmıştır. Bu yeni çalışmaların başlaması üzerine eski çalışmalardaki, özellikle davranış ekolünün geliştirdiği ve daha çok verimliliği artırmaya yönelik liderlik anlayışı, “Etkileşimci Liderlik”(transcantional) olarak adlandırılmış ve bu yeni liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da, yeni araştırma konuları oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana mantığı lider ve çalışan arasındaki karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Oysa bu anlayış, dünyada yeni meydana gelen dönüşüme hitap edebilecek bir liderlik anlayışı değildir. Yeni liderler, dönüşen paradigma ve dünyaya paralel olarak örgütünü dönüştürebilecek liderler olmalıdır. Bu mantıkla, bu yeni liderlik tiplmesi “Dönüşümcü liderlik” olarak adlandırılmıştır (Brestrich,1999:115).

Burns’e (1978) göre liderlik krizinin altında yatan liderliğin, seçkinlere ait bir sıfat olduğunu savunan geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışdır. Bu nedenle liderlik araştırmacılarını; lider odaklı yaklaşımları terk etmeye, hem lider hem de izleyenleri tarafından ortaklaşa inanılan, anlaşılan hedefleri amaçlayan liderlik çalışmalarına davet

ederek ve “eğer liderlik toplu bir amaca hizmet etmiyorsa hiçbir şeydir” diyerek bu yaklaşımını ortaya koymuştur (Çobanoğlu,2003:4).

Burns, dönüştürücü liderliği şöyle tanımlar: Dönüştüren lider, potansiyel izleyicilerde var olan ihtiyacın ve isteğin farkındadır ve bunları kullanır. Fakat bunun ötesinde, dönüştüren liderler, izleyenlerdeki potansiyel güdeleyicileri arar, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için uğraşır ve izleyenlerin hepsiyle ilgilenir. İzleyenleri liderlere dönüştüren ya da liderleri moral ajanına dönüştürebilen karşılıklı uyarım ve yükseltme ilişkisi, dönüştürücü liderliğin bir sonucudur (Çobanoğlu,2003:4).

Burns’e göre dönüştürücü lider, izleyicilerin ya da potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyicileri güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmelerini sağlar (Karip, 1998:447).

Dönüştürücü liderlik yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir. Dönüştürücü lider vizyon sahibidir. Vizyon yaratmakla kalmaz, onu başkalarıyla da başarabilir. Değişim ustasıdır. Değişim sürecini iyi bilir. İnsanlardaki enerjiyi harekete geçirebilir. Anlık olaylarla değil, gelecekle ilgilidirler. Kural ve prosedürlerle değil, eşitlik, adalet, özgürlük gibi evrensel değerlerle ilgilidirler (Özden, 2005:110).

Dönüştürücü lider belli kişisel özelliklerin ötesinde karakterle ilgilidir. Dürüstlük, kararlılık ve insanlara saygı liderin temel karakteridir. Ayrıca bu liderler kendini ve başkalarını tanımada ve anlamada yeteneklidirler. Başkalarının telkinleriyle değil kendi inançlarıyla hareket ederler (Özden,2005:110).

Dönüştürücü liderler, işgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerinin arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdüler. Modelin temelinde dönüştürücü liderin, işgörenlerinin adanmışlık ve beklentilerini aşan, edim çıktılarının farkına varmaları için güdüleyen bir fikir vardır (Celep,2004:25).

Bass’a göre liderler;

- Neyin doğru, iyi, önemli ve güzel olduğunun fark edilme düzeyini arttırdıkları zaman,

- Kendini gerçekleştirme ve başarı için izleyenlerin ihtiyaçlarını yükseltmede yardım ettikleri zaman,
- İzleyenleri daha yüksek moral olgunluğa teşvik ettikleri zaman,
- İzleyenlerin gruplarının, örgütlerinin veya toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçmelerini sağladıkları zaman gerçekten dönüşümcü liderdirler (Çobanoğlu,2003:5).

Dönüşümcü liderler kişisel ve mesleki hayatlarında belli bir doyuma ulaşmış insanlardır. Fark edilmeye, tanınmaya ve onanmaya ihtiyaçları yoktur. Kendi kendine yetebilen insanlardır. Bu nedenle başarısızlıktan korkmazlar. Başarısızlık durumunda başkalarını değil, kendilerini suçlarlar (Özden,2005:110).

Dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir (Eraslan,2003:84).

Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar. Neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerinde ve insanları gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü liderler oldukları sonucuna varmışlardır (Eraslan,2003:84).

Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Dönüşümcü Liderlik terimini 1978 yılında ilk defa ortaya atan ve bir siyaset bilimcisi olan Burns çalışmalarının sonucunda iki çeşit politik liderlik olduğunu belirtmiştir. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik. Eski liderlik çalışmaları tamamen liderin davranışını irdelemeye yönelik iken, yeni liderlik çalışmaları lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri irdelemeye yönelik olduğu için Burns (1978), bu iki liderliği karşılaştırmak için

çıkış noktası olarak bu lider tiplerinin takipçileri ile olan ilişkilerini almıştır. Geleneksel etkileşimci liderlikte lider ve takipçileri arasındaki ilişki, liderin isteklerinin yerine gelmesine karşılık, takipçinin elde ettiği maaş ya da prestij gibi kavramlar içeren alışveriş üzerine otururken, dönüşümcü liderlikteki lider ve takipçi arasındaki ilişki, liderin değerlerin, inançlarının, takipçilerin ihtiyaçlarını harekete geçirmesi, dönüştürmesi ilişkisi üzerine oturmaktadır. Etkileşimci liderlikte liderliğin yerine gelmesine, oluşmasına rağmen lider ve takipçileri arasında ortak bir hedefe doğru yönelmiş bir bağ yoktur. Oysa dönüşümcü liderlikte lider ve takipçileri arasında, birbirlerinin güdülemelerini sürekli artırarak oluşan güçlü bir bağ vardır. Her ikisinin de beraberce ulaşmak istedikleri yüksek hedefleri vardır. Bu yüksek hedefler, lider ve takipçilerinin ayrı ayrı olan hedeflerinin tek bir potada erimiş halidir (Brestrich,1999:118).

Burns (1978) liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerinin bu değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Tabak,2001:1).

Başka bir deyişle etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyenlerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Eraslan,2003:86).

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddi öğelere dayanmaz, Kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns (1978), bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak,2001:3).

Yöneticilik niteliğine sahip liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. Halbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna karşın etkileşimci lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kar artması ile ilgilenir. Yönetmeliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirken, dönüşümcü liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuçta değişik performanslarla yönetmeye yönelirler. Dönüşümcü lider geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda bir takım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar (Eraslan,2003:87).

Tablo 2’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar belirtilmiş, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 2 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönetimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınma, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

(Kaynak: Tichy ve Devana,1986, akt. Çelik,2000:156)

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Çalışmasında dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bu çalışmasında karizma bir liderlik davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma,

dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in Yunanca'da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (Eraslan,2003:90).

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu vardır. Bunlar: idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir.

İdealleştirilmiş Etki

Literatürde karizma kavramı ile özdeş olarak da belirtilen bu boyut, dönüşümcü liderliğin önemli öğelerinden biridir. Karizmatik etkiye sahip liderler, paylaşılan misyon duygusunu yerleştirmesi, etkinliklerin başarısını izleyicilerine ithaf etmesi, izleyicilerin umut ve arzularına hitap etmesi gibi özelliklere sahiptir (Berber,2002:2). Ancak karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip,2003:447).

Dönüşümcü lider idealleştirilmiş etkiyi kullanırken şu davranışları sergiler (Çobanoğlu,2003:14).

- Etik ve moral davranışların standartlarını gösterme,

- Amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri izleyenlerle paylaşma,
- Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde düşünme,
- Yetkiyi yalnız gerektiği zaman kullanma ve asla kişisel amaçları için kullanmama.

Özetle idealize edilmiş etki, izleyenlerin radikal ve temel değişiklikleri kabul etmesini kolaylaştırır. Liderin hırslarına, güdülerine ve amaçlarına güven oluşmaz ise örgütün yeniden yapılandırılması yüksek direnç ile karşılaşır (Açıkalın, 2000:77). Örgüt içerisinde lider, dönüşümü sağlamak için gerekli güveni, inancı, idealize edilmiş etkiyi kendi davranışlarıyla gerçekleştirir. İdealleştirilmiş etki, örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirme arzusunda bulunan liderler için oldukça ciddiye alınması gereken bir boyuttur. Çünkü izleyenleri harekete geçirmede, ideallere ve vizyona inandırmada stratejik bir öneme sahiptir (Eraslan,2003:100).

Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme, ilham verme ya da ilham veren motivasyon olarak adlandırılır. Bu faktör, izleyenlere beklentileri ileten, örgüt içinde paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve ona bağlanmaları için güdülenmeleri konusunda isteklendirilen liderlerin tanımlanmasıdır. Dönüşümcü lider, örgütün problemlerinin çözülebileceğine inanmaları için grup üyelerinin beklentilerini değiştirir ve örgütün amaçlarına rehberlik edecek vizyonu geliştirmede ve bunun nasıl işleyeceği konusunda merkezi bir rol oynar. İlham veren motivasyon, öncelikle liderin izleyenlere yönelik olan, başarılı olmak için mücadele etmeyi anlamlı hale getiren davranışlarından kaynaklanır. Dönüşümcü liderler örgüt için etkileyici gelecekleri ve vizyonları yaratmaya insanları dahil eder ve açık bir şekilde izleyenlerin karşılaşmak istedikleri beklentiler üzerine iletişim kurar. Dolayısıyla, takım ruhu, şevk, iyimserlik, amaca bağlılık ve paylaşılmış bir vizyon çalışma grubu ya da örgüt içerisinde oluşur ve tek bir vücut halinde birleşir (Çobanoğlu,2003:15).

Karip (1998:278) ise telkinle güdülemeyi şöyle tarif etmektedir.

Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur.Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar.Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir

tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaca ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar.”

Telkinle güdülemede lider geleceğe yönelik hem iyimser, hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratır. Kişilere beklentilerini yükseltebilmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen vizyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. İzleyenlerin buna tepkisi ise, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için ekstra efor (çaba) harcama isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (İnci,2001:45).

Bu boyutta, liderler ve astlar ne kadar kişisel bilince sahip olurlarsa ve karşılıklı beklentileriyle ve kendi kimlikleriyle ne kadar açıksalar, organizasyonun amaçları ve değerleri çok daha iyi karşılanacaktır. Liderler ve astlar kendi bağımsız tecrübe ve değerlerini ne kadar iyi aktarırlarsa organizasyon içerisinde çok daha fazla güven olacaktır. Liderin üzerindeki güven azlığı, astların motivasyonunu aşındırır. Bu boyutta, lider, ortak vizyon, güven, ve kararlılık göstererek astların içsel güdülenmesini sağlar. Geleceğe sürekli olarak iyimser bakar ve bunu her fırsatta astlarına iletir (Açıkalm,2000:79).

Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturan bu boyut bazı kaynaklarda “zihinsel teşvik” olarak da adlandırılmaktadır. Dönüşümsel sürecin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Bu boyut bireylerin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak artırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem liderin hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır (Berber,2002:3).

Entelektüel uyarım boyutunu dönüşümcü liderin izleyenlerin örgütsel problemlerin daha fazla farkında olmalarını, hissetmelerini, görmelerini ve problemlerin çözümünde yeni bakış açısı sağlamalarını etkileyebilme süreci olarak da tanımlanabilir (Çetin,1998:58). Böylece dönüşümcü liderler, izleyenlerini sürekli olarak yeni çalışma, aktivite ve eylemlerin içerisinde olmaya teşvik eder, yeni fikir ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlarlar (Keçecioğlu, 1998:54).

Dönüşümcü lider, izleyenlerini işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için izleyenlerin alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece izleyenler öteden beri varolan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma gelir (Karip,1998:279).Böylelikle örgüt içerisinde farklılıklar, yaratıcı projeler, düşünceler ve orijinal çözümler tartışılır, düşünce sirkülasyonu oluşturulur. Bu süreç “İnsan potansiyelinin serbest bırakılması ve kapasitesinin artırılması” olarak tanımlanır. Entelektüel kapasiteyi artırıcı stratejiler şunlardır (Eraslan 2003:102):

- Örgüt üyeleri arasında bir kültür, kendini bilmeyi destekleyici yapı, güçlendirilmiş özgüven ve duygusal sabitlik ve olgunluk oluşturulması,
- Farklılık ve benzerliğin kabulü ile bireyler ve onların yaşamları ile ilgili farklılıkları da içerecek şekilde tüm insan ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Bireylerin büyümesi, yaratıcılığın artırılması, kendilerini örgütü ve toplumu değiştirmeleri yoluyla kültür ve kaynakların geliştirilmesi için sürekli öğrenmenin desteklenmesi olarak sıralanabilir.

Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderlerin problemlerin bilincinde olduğunu ve sorunların çözümündeki yeteneğini de ifade eder. Böyle liderler izleyenlerinin inanç ve değerlerindeki değişimi teşvik ederler. İzleyenlerini gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Dönüşümcü liderler entelektüel teşvik etme özelliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel zekâlarından alırlar. Aynı zamanda grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembolleri yaratır ve yönetirler. Duygusal teşvik entelektüel uyarımın bir parçası olarak kabul edilir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini gelecek durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını sağlar (Eraslan 2003:103).

Dönüşümcü liderler risk karşıtı değildirler. Risk alırlar ama kendilerini ve diğerlerini boş yere tehlikeye atmazlar; riskler dikkatli analizlere dayanır. Bu riskler de örgütü

geliştirmek için alınırlar. Risk almayan lider felç eden başarısızlıklarla karşılaşmaya ve yapabileceklerini de yapamamaya mahkumdur. Hatalar ve yanlış adımlar, vizyonu geliştirmek ve başarıya ulaşmak için gerekli adımlardır. Dönüşümcü lider hata yapmaktan korkmaz. Hatalar, gelişme için fırsatlar yaratır. Hatalar yapılmazsa, ilerleme de olmaz. Başarısızlık dönüşümcü liderliğin sözlüğünde yoktur (Çobanoğlu,2003:16).

Liderler, izleyicileri yeni düşünce ve değerler sunarak dönüştürür. Bir örgüt, şunu temin etmek zorundadır: Lider, müşterileri ile ilgili değerleri tanımlamada yardım etmek için izleyicileri entelektüel bir biçimde canlandırma ihtiyacı duyar ve daha sonra görevi belirtir. Bu boyutta, dönüşümcü lider, değişim için, astları harekete geçirecek gerekli koşulları ve alternatif çözümler üretmede uygun ortamı sağlar (Açıkalın,2000:78).

Dönüşümcü bir lider yeniliği desteklemelidir. Öğretmenle veya gruplar denemek istedikleri fikirlerle geldikleri zaman, dönüşümcü bir lider destekleyici ve düşünceli bir tavırla sorular sorar ve yeni düşünceleri analiz etmek ve değerlendirmek için takımın bir parçası olarak çalışır. Başarılı oldukları zamanda dönüşümcü lider kutlamalıdır. Hiçbir başarı kutlanmayacak kadar küçük değildir. Diğer taraftan bir fikir başarılı olamadıysa, dönüşümcü lider destekleyici olmayı sürdürür ve tekrar neyin yanlış gittiğini ve niçin başarısızlıkla sonuçlandığını analiz etmek için tasarlanmış açık sorular yöneltir. Amaç başka yenilikler için cesaretlendirmektir, kötü bir deneyimden dolayı başlangıçta durmak değil (Çobanoğlu,2003:17).

Bireysel Destek

Bireyselleştirilmiş ilgi, izleyenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Dönüşümcü lider astlarına gelişimsel yönlendirme yapan liderdir (Çobanoğlu,2003:17).

Bireyselleştirilmiş ilgi, izleyenlerin gelişimini sağlayıcı bir boyut olma özelliğini gösterir. Lider izleyenleri ile birey olarak ilgilenir, izleyenlerinin gereksinimlerini dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini artırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir. Bass ve Avolio (1994) bu boyutu şöyle özetlemektedir (akt.Eraslan,2003:104);

“Dönüşümcü liderler, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel bir ilgi gösterirler. Bireysel ilgi sağlanarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulanır ve bu farklılık içindeki zenginlik yakalanarak izleyenlerin daha yüksek seviyede performans göstermeleri amaçlanır. Destekleyici bir ortamda, yeni öğrenme imkânları oluşturulup, gereksinimler ve istekler doğrultusunda bireysel farklılıklar tespit edilir. Liderin davranışları bireysel farklılıkları kabul etmeye yöneliktir. Bu farklılıkların bilinmesi, kişilere farklılıklarına yönelik işlerin verilmesini ve daha yüksek başarıların elde edilmesini sağlar. Lider iletişimin iki taraflı kalmasına dikkat eder ve çalışma mekanlarını sürekli dolaşarak, iş ortamlarını anlamaya çalışır. İzleyenlerle kurulan ilişkiler bireysel baza indirilerek, izleyenler sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür.”

Lider izleyenlerin bireysel gereksinimlerini dikkate alarak ve izleyenlerin temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatı oluşturacak biçimde yapılır. Lider izleyenlerin yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. İzleyenlerin kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. İzleyenlerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip,1998:279).

Eğitimde bireyselleştirilmiş ilgi, öğretim üyesinin (liderin), öğrencileri (izleyenleri) cesaretlendiren ve destekleyen onlara insan olarak güvenen ve saygı gösteren, gelişme fırsatları vererek gelişmelerini sağlayıcı davranışlardır. Öğretim üyesinin rolü, öğrencilerin gereksinimlerini ve kişisel gelişimini dikkate alarak öğrencide (izleyende) özgüven yaratmaktır. Böylelikle bu rol öğrencinin kişisel gelişimini artırma süreci olarak tanımlanabilir (Uyguç ve diğerleri,2000:593).

Okul müdürü, okul içerisinde başarılı bir biçimde eğitim programlarını geliştirmek için personel arasındaki davranışsal değişikliklere ihtiyaç duyar. Grubun yeteneklerini geliştirmek, kapasitesini artırmak ve bunların kuruluşun kapasitesi ve hedefleri ile uyumlu hale getirmek için liderler, grup içindeki her bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir. Böylece güçlü yönlerden yararlanma, zayıf yönlerin ise, giderilmesi ya da devreden çıkarılması olanağı bulunur (Açıkalın,2000:80).

Keçecioğlu (1998:33) bu boyutu; izleyenlerin her birine saygı gösterme, sorumluluk verme, izleyicilere kişisel dikkat kazandırma süreci olarak tanımlamaktadır. Çelik ise (2000:149) bireyselleştirilmiş ilgiyi “Personeler hakkaniyete uygun ödül verme, her işgörene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme olarak tanımlamıştır.”

İnsanlar ihtiyaç duyduklarını öğrenirler; başkalarının öğrenmelerini gerekli bulduklarını değil. Bu boyutta, lider bunu bilir, bireysel öğrenme ile gelişmede ve görev dağılımında bunu dikkate alır. Her üyenin farklılığını görerek değerlendirir ve kabiliyetlerini tanır (Açıkalın,2000:80).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Eğitimde Dönüşüm Kavramı

İnsanlığın yaşamını eğitim yoluyla geliştirdiği kabul edilen evrensel bir gerçekliktir. Eğitim insanın bireysel, çevresel ve sosyal yönlerden başarıya ulaşmasında; barış, özgürlük, sosyal adalet ve evrensel bütünlük ideallerine erişmesinde temel araçtır. Ayrıca eğitim; toplumsal ve ekonomik kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Eğitim insanın bireysel hedeflerine, yaşamsal sorumluluğuna, tüm yetenek ve yaratıcılık potansiyellerinin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle eğitimde bireysel, ulusal ve küresel boyutlarda sürekli bir gelişim ve değişim sağlamak gereklidir(Alkan,2001:397).

Son yıllarda dünyada çok hızlı bir değişimin olduğu, gerçekleştirilen yeniliklerin toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda etkisini gösterdiği gözlemlenmektedir. Örneğin bilginin toplanması, işlenmesi, aktarılması, kullanılması ve yeni bilgi üretimine yönelik her alanda bilgi ve iletişim (bilişim) teknolojisinde değişimlerin yaşandığı yeni bir dönemin içerisinde yaşıyoruz. Bu dönemin özelliği, toplumsal yaşamımızdaki genel değişikliklere koşut olarak eğitim anlayışında da bazı değişimleri zorunlu kılmasıdır (Özdemir,2000:79). Çünkü bilgi toplumuna ulaşmadaki bu zorlu süreçte bilgi tabanlı değişim hareketleri insanların eğitimden beklentilerini de farklılaştırarak değiştirmiştir. Geleneksel eğitim anlayışının yetersiz kaldığı günümüzde, eğitim politikalarının amaçlarında, eğitim kurumlarının yapı ve işlevlerinde, eğitim programlarının içeriklerinde köklü yenilikler ve bir dizi dönüşümleri planlamak, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Eraslan,2003:146).

Fındıkçı'ya göre (2001:21), bilgi toplumunun yükselen değerleri arasında hızlı teknoloji dönüşümü, hızlı değişme ve gelişme, insan kaynağına ilgi, bilgiye dayalı organizasyonlar, öğrenen örgütler, bilgi insanı ve sürekli öğrenmeyi alışkanlık hâline getirmesi gereken insan modeli yer almaktadır. Bu aşamada karşımıza çıkan en önemli soru mevcut eğitim sisteminin sözü edilen yeni değerleri kazandıracak alt yapıya sahip olup olmadığıdır. Diğer bir ifade ile hemen her alanda yaşanan hızlı değişme ve gelişme acaba eğitim alanında da gerçekleşmekte midir?

Drucker'ın (1994) dönüşümün gerekliliği konusundaki görüşleri şunlardır (Aktaran: Eraslan,2003:147):

“Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler, modern okulun, üç yüz yılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından eğitim sistemine ve okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir. Bilgi işçilerinin egemen olduğu bir toplum ise, sosyal performans ve sosyal sorumluluk açısından daha da yeni –ve daha da zorlu- taleplerde bulunur. Eğitimli insanın nasıl bir kimse olduğu üzerinde bir kez daha durup düşünmek zorunda kalacağız. Aynı zamanda öğretme ve öğrenme biçimlerimizde çok kesin ve hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu, kısmen öğrenme sürecine ilişkin yeni kuramsal anlayışın, kısmen de yeni teknolojinin sonucudur. Son bir nokta da, okullardaki pek çok geleneksel disiplinin kısır, belki de eskimiş hale düşmesidir. Böylece ne öğrendiğimiz ve öğrettiğimiz, hatta bilgi derken neyi kastettiğimiz konusunda da bir takım değişikliklerle karşı karşıya bulunmaktayız.”

Drucker'ın bu saptamaları, bilgi toplumunda bireyi nasıl bir meydan okuma bekliyor sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumu her şeyden önce, bilgiye erişebilme, yararlı bilgiyi tarayabilme hızına; ulaştığı bilgiyi değere dönüştürebilme yeteneğine ve yeni bilgi üretebilmesine olanak veren yaratıcılık yeteneğine sahip bireyler üzerine kuruludur. Diğer bir ifadeyle 21. yüzyılda başarının yolu eğitimli insan kaynaklarından geçmektedir. Bu nedenle eğitimin çağın gereklerine uygun bir şekilde düzenlenmesi ve eğitim sisteminin bu gereklere uygun bir şekilde dönüştürülmesi gerekmektedir (Eraslan,2003:147).

Eğitim kurumları, içinde bulundukları toplumdan ve diğer dışsal etkenlerden en çok etkilenen kurumlar arasında yer almaktadır. Eğitim kurumlarının çevresel değişkenlerden

etkilenmeleri, onların sadece çevreye bağımlı olduğunu düşündürmemeli, aynı zamanda çevrenin ve daha sonraki birey davranışları yoluyla toplumun değişmesini ya da statükonun aynı şekilde devamını sağlamaya yönelik bir etken olma özellikleri de akılda tutulmalıdır. Bu bağlamda, eğitim sürecinin uzak ve yakın çevredeki değişmelerden etkilenmesi ile bu çevreleri (toplumsal, ekonomik, kültürel, siyasal kurumları) etkilemesi içinde bulunduğu çevre ile etkileşiminin niteliği ve o güne kadar ortaya çıkan gelişme eğilimlerine belirlenecektir. Bu durumun değişmesi ise önemli ölçüde eğitimi de içine alan kapsamlı ve planlı yapısal müdahale ve bu müdahalelere taraf olacak aktörlerin çatışmalarına ve sonuçta ortaya çıkacak dengeye bağlı olacaktır. Bu yüzden, bazen çok hızlı, bazen yavaş ancak durmaksızın gerçekleşen eğitimi de kapsayan değişme ve yenileşme çabalarında okul müdürleri değişme sürecinin temel aktörlerinden biri olarak yer almaktadırlar. Okul müdürleri, pek çok değişme durumunda sadece kendilerinden bekleneni yapmaya çalışan, çoğu kez de değişme istemleri ve baskılarını, kaynak, yetki, zaman sınırlamaları, kişisel görüşleri ve çevresel görüşlerin birleşik etkisi ile karşılamaya çalışan eğitim paydaşları olarak görev alırlar. Kendi etki alanları dışında gerçekleşen pek çok olumsuz ve okul topluluğunun onaylamadığı yöndeki değişmeleri de üstlenmek ve okul topluluğunun bunlara desteğini sağlamak gibi bir yönetsel beklentiyle baş başa kalmaları da kaçınılmaz görülmektedir (Aksoy 2007:1).

Özden'e göre (2005:158) dönüşüm lidere işlemsel ve teknolojik değişmelerde gerekli olanların ötesinde fonksiyonlar yükler. Dönüşüm, lideri düşünmeye, bazı sorulara cevap bulmaya zorlar. Değişmenin niçin gerekli olduğunu ortaya koymak lidere düşen görevlerin başında gelir. Niçin? Sorusu, mevcut yapının ve kültürün analizini gerektirir. Ne? Sorusu da lideri vizyon çizmeye, yön tayin etmeye iter. Değişimi gerçekleştirecek insanlara bunun nasıl sağlanacağını göstermek ve gerekli öğrenmeler için fırsat ve kaynak sağlamak dönüşümü gerçekleştirecek liderlere düşmektedir. Dönüşümü teknik ve işlemsel değişmelerden ayıran en önemli fark, beraberinde zihniyet değişimi getirmesidir. Dönüşüm yeni bir konuma geçiştir. Eğitimin amacının ve okulların işleyişinin topyekûn değişmesi ve çağın gerekleri doğrultusunda yeniden biçimlenmesidir. "Eğitimde Dönüşüm", Bilgi Toplumu'nda yükselen yeni değerler, bilginin doğasında ve bilim yapma geleneğindeki yeni paradigmlar tarafından biçimlendirilmelidir

Dönüşümcü Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı dönüşüm, günümüzde bilgi toplumuna geçişle aynı şekilde yaşanmaktadır. Bilgi devrimi sayesinde insanlığın önünde yeni bir çağ açılmıştır. Bu çağda insanlara yeni fırsatlar sunulmakta, toplumsal yapılar yeniden şekillenmekte ve yeni bir ekonomik düzen oluşturulmaktadır. Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi sanayi toplumunda ön planda olan mal üretimi yerine “bilgi üretimi”nin ön plana geçmesidir.

Bilgi toplumunda en önemli gücün bilgi olması, toplumsal, kültürel ve politik alanda pek çok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşılmış, dünya küçülmüş, ülkelerin sınırları ortadan kalkmış, dünya standartları belirleyici hâle gelmiştir. Bu yeni çağda eğitiminde bireyleri, evrensel bir dünya vatandaşlığına ulaştırması, çağdaş teknoloji ürünlerini kullanarak bilgiye kolayca ulaşabilecek yeteneğe sahip hâle getirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitimin ve eğitimcinin tanımı da değişmiştir. İçinde bulunduğumuz çağda öğretmenlerin bilgi aktaran değil, bilgiye ulaşma yolları hakkında yol gösteren derinlemesine bu konuda bilgi sahibi olan değil, her konuda derinlemesine bilgiye nereden, nasıl ulaşacağını bilen ve bu konuda öğrencilere rehberlik eden bir yapıda olmaları gerekmektedir. Öğrenenlerinde kendilerine sunulan bilgiyi kalıp olarak alıp ezberleyen, eleştirmeyen, yaratıcılığını kullanmayan bireyler yerine; bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, kendi öğrenme hızına göre ilerleyebilen, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendini geliştirebilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir (www.meb.gov.tr-2003 akt.Eraslan,2003:165).

Eğitim olgusunun değişimi, doğal olarak eğitim yönetimi anlayışına da yansımıştır. Yeni eğitim olgusunun yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarının çok ötesinde, yeni yapısal ve olgusal bileşenlerden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve somut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da bu yeni yönetsel paradigmadan direkt olarak etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetim anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci üçlemesinden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi paradigması, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise “dönüşümcü

lider” olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümcü liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere’de okul düzeyinde dönüşümcü liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Eraslan,2003:165).

Okulların değişen misyonları, değişen toplumsal dinamikler, gereksinimler, beklentiler ve yeniden yapılanma çalışmaları nasıl okulu sadece öğretim yapılan yerler olmaktan çıkardıysa, okul müdürlerini de öğretimsel liderlik rolünden dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe zorlamaktadır. Okul müdürünün liderlik davranışlarını sadece öğretim boyutuyla sınırlama günümüz koşullarına uygun bir anlayış değildir. Okullar yalnızca öğretmen ve öğrencilerden oluşan kapalı bir örgütlenme değildir. Okulun dışı, çevresi, okulun içinde yer aldığı sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik çevresi vardır. Okul müdürleri bu okul dışı çevreyi de etkileyecek liderlik özellik ve davranışına sahip olmalıdır. Bu noktada dönüşümcü liderlik örgüt için okul dışı ve içi, doğru ve önemli olan hassasiyet derecelerini artırmak için liderin önlem aldığı bir süreçtir. Aynı zamanda okul ya da toplumun iyiliği için motivasyon derecesini arttırmak ve kişinin kendisini ilgilendiren konuların ötesine geçebilme sürecidir. Öğretmenlerin kaydettiği gelişmeler sayesinde okul gelişiminin üst bir seviyeye ulaşmasını sağlarlar. Yüksek performans gösteren öğretmenler yüksek performanslı örgütleri oluştururlar. Leithwood, öğretimsel lideri dairenin önünde ya da ortasında bulunan bir lider olarak tanımlamaktayken, dönüşümcü lideri ise, arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren bir lider olarak tanımlamaktadır (Çelik,2000:151).

Dönüşümcü bir lider olarak müdürler bilgi ve becerilerini, okul örgütünü içte ve dışta yeni şeylere yönlendirmek, eski ve yeni kaynakları seferber etmek ve şu anda karşılaştıkları veya ileride karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkmak için kullanırlar. Eğitimin sürekli değişen yüzüyle her zaman karşı karşıya olduklarından yeni roller üstlenmek durumunda olan müdürler, değişimin kaçınılmaz, gerekli ve gerçekten varolduğunu bilirler ve değişimi sağlamak için çalışırlar.

Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı 21. yüzyıl gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının

belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Eraslan,2003:166). Özellikle okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu mücadelede, eğitsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha uzmanlaşmış bir öğretim gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Çelik,2000:148).

Çobanoğlu'na göre (2003:19-20) dönüşümcü liderlik olmadan okul yelkensiz bir gemi, haritasız bir yolculuk haline gelir. Lider olmayan yöneticiler vardır. Bilinçsizce, lider olmak istemezler. Yönetici olmakla tatmin olurlar. Okulun idare edilmesinde ayrıntılara önem vermekle tatmin olurken, gerçek liderlikten uzak dururlar. Çünkü gerçek liderler risk almalıdır. Gerçek liderler başarabildikleri kadar sıkça hata yaptıklarından dolayı liderlik onları olası başarısızlıklarda daha iyi koşullara taşır. Dönüşümcü liderin rolü, hizmet ettiği öğrenciden personele ve topluma kadar okul hakkındaki her şeyi öğrenmesidir. Okulu ayakta tutan ne? Değeri nedir? Yazılı olan veya olmayan kurallar nedir? Yönetici bunlar için zaman ayırmazsa büyük sorunlarla karşı karşıya kalır. Büyük sorunlar da mükemmellikten çok uzaktır

Dönüşümcü liderlik okullarda öğretme ve öğrenmenin amaçlarını belirlemek ve işbirliği içersinde başarılı olabilmek için çareler bulmak, okul üyelerinin performanslarını daha yüksek bir düzeye çıkartabilmeyi sağlamaktır.

Dönüşümcü liderlik, öncelikle eğitim dışındaki çevrelerde yapılan araştırmalarda kapsamlı olarak geliştirilmiştir. Eğitim alanında dönüşümcü liderliğin gelişiminde öncü iki yazar Sergiovanni ve Leithwood'dur.

Sergiovanni (1984,1990), okulla ilişkili olarak dönüşümcü liderliğin beş alternatif boyutu olduğunu öne sürer (Çobanoğlu,2003:21).

1. Sağlıklı yönetim tekniklerini kapsayan teknik liderlik,
2. Sosyal ve bireyler arası potansiyellerden yararlanmayı gerektiren insan liderliği,

3. Yöneticinin eğitim ve öğretim hakkındaki bilgi uzmanlığını gösterdiği eğitimsel liderlik,
4. Önemli amaçların ve davranışların modeli olmayı ve vurgulamayı kapsayan sembolik liderlik,
5. Yöneticinin okula kimliğini kazandıran sağlam değerleri, inançları ve kültürel unsurları belirlemeye, pekiştirmeye ve açıkça ifade etmeye yardım ettiği kültürel liderlik.

Sergiovanni'ye göre, liderliğin teknik, insan ve eğitimsel boyutları okulun etkili olmasını sağlar. Sembolik ve kültürel boyutları da değer katılımlıdır ve okulun mükemmelliğine ulaşma ve etkili olmanın ötesine geçmesine olanak sağlar.

Leithwood (1992) ise, uzun yıllar süren ve çok boyutlu olarak düzenlediği okul düzeyinde dönüştürücü liderlik araştırmaları sonucu okullarda dönüştürücü liderliğin üç temel amacını saptamıştır (Eraslan,2003:167).

1. **Personel geliştirmeye dayanan, profesyonel bir okul ortamı yaratmak ve bu ortamı devam ettirmek için yardımcı olmak.** İşbirliğine dayanan bir okul ortamında okul üyeleri ile sık sık bir araya gelir. Birlikte gözlem yapar, birlikte eleştirirler ve plan yaparlar. İşbirliğine dayanan sorumluluk ve sürekli gelişimi sağlama anlayışı birbirine bir şeyler öğretmeyi ve sonuçta daha iyi öğretimin nasıl başarılacağı çalışmalarında bulunur. İşbirliğine dayanan bir ortam yaratmak ve bunu sürdürmek için öğretmenler ile birlikte strateji belirler ve öğretmenlerin birbirlerine yabancılaşmalarını birbirlerinden uzak durmalarını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir biçimde iletir. Liderliği ve gücü okul üyeleri ile birlikte paylaşır.
2. **Öğretmen gelişimini teşvik etmek.** Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Bu işlem, öğretmenler kendilerinin de katılacakları bir görevi organize ettikleri zaman daha kolaydır. Öğretmen gelişimi öğretmenlere rutin olmayan bir problemi çözme görevi verildiğinde ve amaçların neler olduğu net olarak açıklandığında başarılabılır. Dönüştürücü lider, öğretmenlerin okulun misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

- 3. Öğretmenlere problemleri daha etkili bir biçimde çözmeleri için yardımcı olmak.** Anlamlı bir gelişimi sağlamak için personelin çok çalışması gerekir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik öğretmenleri ekstra güç harcamaları gerekli olan yeni aktivitelere katılmaları için teşvik eder. Okul üyelerinin daha akıllıca çalışmasına yardımcı olur. Bu tür liderler problemleri yorumlarken daha geniş bir perspektiften bakarlar. Ayrıca alternatif çözüm yolları için grup tartışmalarına önem verirler. Bu tür liderler bir grup hâlindeki personelin tek bir liderden daha iyi çözümler bulacağına inanırlar.

Dönüşümcü liderliği, insanların misyonunu ve vizyonunu yeniden tanımlamayı ve amaçlara ulaşmak için sistemlerin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran liderlik olarak tanımlayan Leithwood, dönüşümcü liderliğin öğretimsel liderliğin temel eksikliklerini gidermek için öğretimsel liderlik kavramının genişletilmesinden ortaya çıktığını ve değişimle karakterize edilen okulun varolan eğitim iklimi ile özellikle ilgili olduğunu iddia eder. Leithwood, dönüşümcü liderliğin yararlılığını ve kullanılabilirliğini destekleyen şu dört varsayımı tartışır (Çobanoğlu,2003:22).

1. Okulun yeniden yapılandırılması için yöntemler ve amaçlar belirsizdir. Ve böyle bir iklimde ihtiyaç duyulan, kontrol stratejilerinden çok bağılıktır. Dönüşümcü liderlik önemli değişimler için ihtiyaç duyulan fazladan çabaya yol açan işgören motivasyonunu ve bağılılığını artırır.
2. Okulu yeniden yapılandırma birinci ve ikinci sırada değişiklikleri gerektirir. Esas teknolojisinde olduğu kadar örgütün tümünde de değişiklikler gerektirir. Birinci sıradaki değişiklikler öğretimsel liderliğin ilgi alanındadır, fakat ikinci sıradaki değişiklikler dönüşümcü liderliğin ilgi alanına girer.
3. Okulu yeniden yapılandırma, özellikle, yönetici tarafından büyüklüğün ve karmaşıklığın, etkili öğretimsel liderlik için olumsuz bir durum oluşturduğu orta okullarda amaçlanır. Böyle bir durumda, dönüşümcü

liderlik personeli yetkilendirme ve etkiyi yayma düşüncesi ile öğretimsel olarak çok daha uygulanabilir.

4. Öğretme işlevinin profesyonelleştirilmesi, okulu yeniden yapılandırma gündeminin merkezidir ve bu öğretimsel lider olarak yöneticiye karşı işler. Bunun yerine öğretmenler liderlik sorumluluğunu üstlenmeleri için cesaretlendirir. Dönüşümcü liderliğin unsurları profesyonelleştirilmiş bir işgücüyle çok daha benzerdir.

Leithwood’a (1992) göre dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin işbirliği üzerinde önemli bir etkisi ve öğretmenlerin okul gelişimi ve değişen eğitsel davranışlara karşı tavırları ile dönüşümcü liderlik arasında önemli bağlantılar vardır. Bu dönüşümü sağlayabilmek için dönüşümcü bir liderin dürüstlük, sadakat, doğruluk, adalet, eşitlik ve insan hakları gibi ahlaki değerlerin gelişmesine yardımcı olması gereklidir (Eraslan,2003:168).

Dönüşümcü liderlik, özünde insanların görüş ve görevlerinin yeniden tanımlanmasını kolaylaştıran, katılımlarını yenileyen ve hedefin başarıya ulaşmasında varolan sistemlerin yenilenmesini sağlayan, örgütü etkin kılan bir liderliktir. Leithwood, “Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Hareket” konulu çalışmasında, okullarda şu bulguları elde etmiştir (Çelik,2000:152).

- Dönüşümcü liderliğin olduğu okullarda, çalışanlar genelde konuşur, inceler, eleştirir ve beraberce plân yaparlar. Beraber çalışma sorumluluğu, değerleri ve gelişmeyi birbirlerine daha nasıl öğretebileceklerini anlatma gücü vermektedir.
- Bu okul liderleri, aktif bir biçimde, okulun kültürel değerlerini, günümüz kişisel iletişim biçimleri içinde diğerleriyle güç ve sorumluluk paylaşmaktadırlar.
- Bu liderler, öğretmenlerin sınıf dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve “ekstra çaba” sarf etmelerini yönlendirmektedirler. Bu liderler sorun çözmede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, okul içersinde ve tüm yönleri ile ortaya koydukları görülmüştür.

- Bu okul liderleri, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların vaadinden kaçınmışlardır: Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemiş ve anahtar noktalarda bilgileri özetlemiştir.
- Liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde ön yargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının ön yargılarını değerlendirmişlerdir.
- Bu liderler, çalışanlarının bir sorunun çözümünde grup olarak çalışarak daha verimli neticelere ulaşacaklarına dair bir inancı paylaşmışlardır; bu kararlar, bireysel çalışmaya nazaran daha iyidir ki, bu inanç Dönüşümcü lider olmayanlar tarafından paylaşılmamıştır.

Leithwood, kendinin ve arkadaşlarını çalışmalarını bir araya getirip dört boyut tanımlar (Çobanoğlu,2003:23).

1. Paylaşılan bir vizyon geliştirme, okulun öncelikleri ve amaçları konusunda fikir birliği yaratma ve yüksek performans beklentilerine sahip olma,
2. Bireyselleştirilmiş destek, entelektüel uyarım sağlama ve profesyonel uygulamalar için model olma,
3. Demokratik karar vermeyi ve yayılan liderliği cesaretlendirme,
4. Kültürel değişimi desteklemek ve özendirmek için çeşitli bürokratik mekanizmaları kullanan; kültürel değerleri göstermek için sembolleri ve alışkanlıkları kullanan; direkt olarak ve sıkça kültürel normları, değerleri ve inançları ve paylaşılan yetkiyi ve sorumlulukları diğerlerine ileten okul kültürünü kuvvetlendirme.

DÖNÜŞÜMCÜ OKUL MÜDÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretiminden, okul üyelerinin ve öğrencilerin performansından sorumlu kişidir. Ancak okulun toplam performansı, her şeyden önce okul

içinde çalışan bireylerin performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleşebilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır (Şişman,2002:136). Okul müdürlerinin bu rolleri ile birlikte okul yönetiminde en kritik öge olması, okul müdürlüğünde “dönüşümcü” liderliği gündeme getirmektedir. Bu rollerini yerine getirirken;

- Dönüşümcü bir biçimde liderlik için müdürlerin sahip olması gerekli olan kişisel özellikler ve değerlere,
- Değişimi sağlayan kişi olarak müdürlere,
- Yönetici olarak müdürlere,
- Değişik bireylerden oluşan okul toplumunun eğitimini sağlamak için müdürlerin yerine getirmesi gereken sorumluluklara değinilecektir.

Kişisel Özellikler ve Değerler

Müdürlerde, mantıklı düşünmenin yanı sıra bir sanatçı gibi anlatma yeteneği ve ihtirası olması gerekir. Yani müdürler hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olmalıdırlar. Teknik roller; planlayan, kaynakları tahsis eden, koordinatör, yönetici, düşünce (haber vs) yayan, kanunlar konusunda uzman ve analiz yapan kişi olmaktır. Sembolik roller ise; bir tarihçi, antropolog gibi konusunda araştırmacı vizyon sahibi, sanatçı anlayışına sahip olma özellikleri sayılabilir. Bu özelliklere sahip olan müdürler, liderliği, sistem hiyerarşisi içinde iletişimi, okul ortamının yönetilmesi, verimliliğin ve okulla ilgili sorumlulukların değerlendirilmesini kolaylaştırabilir. Eraslan, (2003:170) bu özelliklere ek olarak geleceğin okullarında müdür olabilmek için; daha başka değerler de olduğunu söylemektedir. Bunların ilki katılıma açık olmaktır. Öğretmenleri ve öğrencileri onları etkileyecek olan bir tartışma ya da karara aktif katılmaları için teşvik etmektir. İkincisi ise çeşitliliğe açık olmaktır. Etkili müdürler görüşlerin, düşüncelerin çeşitli olmasına değer verir. Üçüncü değer uyumsuzluklara açık olmaktır. Uyuşmazlıkları sağlıklı bir biçimde çözmek daha karışık sorunlar için daha kuvvetli ve sağlam çözümler hazırlamaktadır. Dördüncüsü düşüncelerin yankısını bulmasıdır. Düşüncelerinde kendi ya da başkalarının etkisini görme müdürlere daha iyi örgütsel kararlar almayı sağlar. Sonuncusu ise hatalara açık olmaktır. Etkili müdürler hatalara açıktır ve onlardan bir şeyler öğrenir. İnsanları değişimin iyi bir şey olduğuna inandırmak kolay değildir. Müdürlerin yenilikleri getirirken yaratıcı olmaları gereklidir.

Değişimin Etmeni Olarak Müdürler

Değişim daima uyuşmazlıkla başlar. Uyuşmazlıkları bastıran bir kültür ileride durgunlaşır. Öğretmen, öğrenci veya veliler değişime karşı direnebilirler. Müdürlerin yapması gerekli olan personel, öğrenci, veli için kendi kaygılarını dile getirmelerini kolaylaştırmak, onları dinlemek ve yeni düşünceler için ipuçlarını yakalamaktır.

Farklılıklar, değişik düşünceler ve uyuşmazlıklar kaçınılmazdır. Ancak bunlar aynı zamanda önemli gelişmeler, öğrenme ve yeni bir okul kültürünü sağlayacak elementlerdir. Dönüşümcü müdürler öncüdür. Dönüşüm süreci; zamanı ayarlama, okul kültürünü değiştirme, ekiple çalışma ve işbirliği gerekliliğinin fark edilmesini şart koşmaktadır.

Yönetici Olarak Müdürler

İyi müdürler yönetimin önemini bilirler. Geleneksel olarak liderlikte karar verme çoğunlukla liderin tekelindeymiş gibi algılanmıştır. Fakat bilgi çağının başlamasıyla okullar yeniden düzenlenerek müdürlerin ve öğretmenlerin birlikte çalıştığı bir şekilde yapılandırılmıştır. Statüye dayalı bir yönetim sisteminde öğretmen ve yöneticiler okul içi eğitim politikasını oluşturmak ve okulda yapılacak işleri belirlemek için birlikte çalışırlar. Bir zamanlar müdürün omuzlarına yüklenen sorumluluklar artık bir gruba dağılmıştır. Müdürün karar alma sürecindeki ağırlığı, öğretmenlerinkiyle aynı değerdedir. Bu tür bir yönetim, müdürün rolleri için yeni bir anlayışı ve değerlendirmeyi beraberinde getirmiştir. Müdürün yapacağı olağan görevler yine aynıdır fakat karara katılmanın bir sonucu olarak müdürün eğitim programı ile ilgili rolü değişmiştir. Okulda yapılacak eğitsel işler ortak karar alınarak belirlendiği için müdürün bu konsensüs ortamını oluşturması gerekir. Müdürün geleneksel görevleriyle şu anda yaptıkları arasındaki fark müdürün artık dolaylı olarak görevlerini yerine getirmesidir. Karar verme sürecinin paylaşımı, müdürün otoritesini kaybettiği anlamına geliyormuş gibi gözükebilir. Ancak müdürün iletişim içerisinde bulunduğu daire genişlediği için daha etkili bir hale gelmektedir. Müdür yalnız başına karar verdiğinde yalnız başına bu kararı uygulamaya çalışır ama grup halinde karar verilirse grup bunu gerçekleştirmeye çalışır.

Okul İçinde Eğitimi Sağlayan Kişi Olarak Müdür

Son 20 yıl içerisinde okullar büyük ölçüde değişmiştir. Okullarımızdaki en büyük farklılık sosyokültürel çeşitliliktir. Bu çeşitlilik müdürlerin bu gruplarla iyi ilişkiler kurmasını gerektirmektedir.

Müdürler, okuldaki değişik kültürlerden kişilerle konuşmak için inisiyatif başlatmanın öneminin farkında olmalıdırlar. Bu kişilere uygun olan dillerde karşılama mesajları göndermeli ve kişilere hoş geldin diyen mektuplar yollamalıdır. Ulaşılabilirlik bir anahtardır. Bu anahtar insanlarla konuşmak ve onlara sizin onlar için orada bulunduğunuz mesajını ulaştırmayı içerir. Okuldaki farklı kültürlerden kişilerle anlamlı ilişkiler kurmak müdür için büyük çaba gerektirir.

Okul üyeleri ile iyi ilişkiler kurma ve bunu devam ettirme çabası içerisinde okulu oluşturan toplumları tanımak da önemli bir yer tutmaktadır. Müdürler okul içerisinde dolaşarak, değişik anketler uygulayarak ya da aileleri okulun organize ettiği toplantılara davet ederek bu konuda çok şey öğrenebilecektir. Okul içerisinde eğitimi sağlama günümüzde müdürlerin yapması gereken işlerden yalnızca birisidir. Dönüşümcü lider olmaya çalışan müdürler bu görevi yapmak için daha hazırlıklıdırlar ve bunun sonucunu da kısa zaman içerisinde göreceklardır.

Etkili ve verimli bir okul ortamı yaratmak için en önemli unsurlardan birisi liderliktir. Dönüşümcü liderlik rolünü üstlenen müdürler daha yüksek ahlaki ve motivasyon seviyelerine ulaşmak ve eğitimde amaçlanan şeyleri başarmak için öğretmenler, öğrenciler, aileler ve toplumla birlikte çalışacaklardır.

Dönüşümcü bir okul müdürü (Eraslan,2003:172);

- Öğretmenlere birbirlerinin fikirlerini paylaşma imkanı vermelidir. Personelin ilgi ve gereksinimlerini de göz önüne almalıdır. Ayrıca onların tavır, düşünce ve felsefelerini de dinlemelidir. Onları dinlemek kendileriyle ilgilenildiğini gösterecektir. Bunu hissettiklerinde daha üretken olacaklardır. Okulda personelin katılacağı aktiviteler düzenlemek öğretmenlere birbirlerinin fikirlerini paylaşabilme imkânı verecektir. Okula yeni bir personel alındığında onların da karara katılması sağlanmalıdır. Onların bu liderlik türünden haberdar edilmeleri ve neyi kapsadığı anlatılmalıdır.
- Empatik olmak aile, öğretmen ve yöneticilerin problem çözmede ve karar almada yararlanabilecekleri bir yöntemdir. Bu yolla mutlu olmayan

öğretmenlere değişme şansı verilebilir. Bu durum ayrıca herkesin okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacağı bir ortam yaratır.

- Okulun gelişmesine katkıda bulunan öğrenci ve öğretmenlerin yaptıkları işleri diğer insanlara da duyurur. İnsanların şahsi çabalarını takdir eden özel takdir notları yazmak çok etkilidir. Bu davranışlarıyla müdür hem kendisinin hem de personelin moral motivasyonunu arttırabilir.
- Müdürün öğretmenleri desteklemek için hazırladığı proje için maddi kaynak bulmak ve çalışma saatleri içerisinde işbirliği ortamı yaratmak gibi bürokratik yollardan da yararlanması gerekir. Vakit darlığı, kırtasiye işleri veya diğer sorunlardan kaçınması gerekir.
- Dönüşümcü liderlik, okul ve çevresine belirli avantajlar sağlamaktadır. Çocuklarımız okula gitmekle kendilerine yarar sağlarken, dönüşümcü liderlik sayesinde okul ve çevresi gelişecektir. Birlikte çalışan öğretmen ve idareciler, birbirlerine destek ve yardım sağlamanın yanında hem birbirleri arasındaki ilişkileri güçlendirecek hem de öğrencilere yararlı olacaktır. Dönüşümcü yapı, öğretmenlerin eğitim toplumu içerisinde değerli bir yere sahip olmasını ve öğrencilere daha verimli bir öğretimin verilmesini sağlayacaktır. Personel, arasındaki işbirliği öğrencilere de örnek olacaktır. Dönüşümcü liderlik öğrencilerin daha zevkli bir şekilde öğrenmelerini ve öğretmenlerin de öğrencilerin gereksinimlerini daha iyi bir şekilde karşılama imkânlarını oluşturacaktır.

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları ise şunlardır (Çelik,2000:221):

1. Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimlidir. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.
2. Dönüşümcü liderlik davranışının önemli bir boyutu, vizyon geliştirmeyle ilgilidir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir.
3. Dönüşümcü liderliğin temel davranış boyutları; vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönüşümcü liderlerin davranış boyutu oldukça çeşitlidir. Dönüşümcü liderlik, sadece görev ve ilişki

yönelimli bir davranış boyutunu değil, temelde altı davranış boyutunu kapsamaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik, eğitimsel liderliğin davranış boyutunu genişletmiş denilebilir.

4. Dönüşümcü liderlik kuramı, okul liderini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.
5. Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.
6. Dönüşümcü liderlik kuramı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Diğer liderlik kuramlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider, çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilirler.
7. Dönüşümcü liderlik kuramı lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümün başarılı olması, örgütün çevreye uyum sağlama kapasitesini geliştirmektedir. Statik bir örgüt ya da grup yapısını sürdüren bir okul yöneticisinin başarılı olması mümkün değildir. Çünkü dönüşüme direnen okul yöneticileri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmesini engellerler. Bu durumda çevrede okul yöneticisinin aleyhine oluşturulacak tepkiler, okul yöneticisini yıpratır.

Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik süreci çeşitli değişkenlerin etkisiyle kimi zaman zorlaşmakta ve engellenebilmektedir. Bu değişkenler arasında eğitim sisteminin yasal çerçevesi (mevzuat), okul müdürlerinin yetkilerinin sınırlılıkları, dikey hiyerarşik yapı, okul içerisindeki üyelerin değişime ve dönüşüme inanmamaları ve dirençleri, okul

müdürlerinin dönüşümcü liderlik felsefesini bilmemeleri vb. sayılabilir. Ancak bilinmesi gereken okul müdürlerinin, okul örgütündeki dönüşümcü liderlik davranışlarının eğitim sistemindeki dönüşüm sürecini tetikleyebileceğidir.

Leithwood'a (1992) göre okul düzeyinde dönüşümcü liderlik davranışları aşağıdaki belirtilmiştir (Eraslan,2003:174):

Amaçlar

- Okul için geniş paylaşımcı bir vizyon geliştirir.
- Okul vizyonu ile okul üyeleri arasında iletişimi sağlamak için olanaklar sağlar,
- Okul amaçları ve vizyonu hakkında fikir birliğinin oluşmasını sağlar.
- Öğretmenlerin bireysel ve ekipler halinde düzenli şekilde vizyon doğrultusunda ilerlemelerini, ilerlerken eleştiri yapmalarını sağlar.
- Okuldaki başarının artması ve hedeflerin büyütülmesi için okul üyelerini teşvik eder.
- Okulun vizyonu ile bireysel amaçlar arasında bir bütünlük oluşturmaya çalışır.
- Bireysel bir şekilde öğretmenlerin profesyonel başarıları ile ilgilenir.
- Karar verme sürecinde okulun hedeflerini tema olarak kullanır.
- Öğretmenlerin hedefe uygunluğunu ve okulun amaçlarını açıkça bildirir.
- Okul için önemli olan hedefler hakkında kendi görüşlerini vurgular.
- Yüksek performans beklentisi içindedir.
- Sık sık mükemmellik normları kullanır.
- Personelin yenilikçi, çalışkan ve profesyonel olmasını bekler. Bu kriterleri yeni personeller için de kullanırlar.
- İnsanların yapacakları iş için esnek sınırlar koyarlar. Okul üyelerine okul şartlarında özgürlükçü bir ortam sağlarlar (Okul üyelerinin yaratıcılıklarını geliştirmesi amacıyla).

İnsanlar

- Bireysel destek sağlar.
- Öğretmenlerin problemlerini anlamak ve onların özel yeteneklerinin, ilgilerinin farkına varmak için tanımaya çalışır, personelin fikirlerini dikkatle dinler.
- Okulun nabzıdır, öğretmenlerin bireysel ilgilerini korur, okulun değişime başlama noktasında öğretmenleri yenilikleri denemeye cesaretlendirir.
- İlgi alanlarına uygun alıştırmalar yapılır.

- Mümkün olduğunca öğretmenin değişim girişimlerine olumlu karşılık verir.
- Herkese açık bir politika izler.
- Herkese eşit bir biçimde davranır; bir gruba veya bireye özel ilgi göstermez.
- Ulaşılabilir, elde edilebilir ve tatmin edicidir.
- Amaçların takibinde öğretmenle birlikte hareket eder.
- Olabildiğince sık bir şekilde, mesleki gelişmeler için maddi olanaklar sağlar ve grupça verilen değişiklik kararlarını destekler.
- Zihinsel teşvik sağlanır.
- Okul üyelerini baskı kullanmadan yenilikleri denemesi için cesaretlendirir. Yeni fikirler ve okulun yönetimi ile ilgili bilgilerin tartışılmasını ve araştırılmasını teşvik eder.
- Konferanslara katılır ve yeni fikirler için birçok kaynak araştırır, bu fikirleri personele iletir.
- Diğer okulları ziyaret ederek yeni fikirler arar.
- Açıkça, takip edilecek diğer çalışmaları tanır.
- ğretmenleri, uzmanlıklarını meslektaşlarıyla paylaşmaları için davet eder.
- Sürekli olarak okullarda yer alan olumlu etkinlikleri araştırır ve anlatır.
- Mesleki ve okul gelişimine karşı çabaların bir parçası olan hataların cezalarını kaldırır.
- Nitelikli mesleki araştırma modelleri hazırlar.
- Özel olayların belirlenmesinde öğretmenler ile birlikte çalışır.
- Kendi liderlik araştırmaları hakkındaki geri bildirimlere olumlu bir şekilde karşılık verir.
- Okul yelerine saygıyla davranır. Öğrencilerin çalışmalarını ver.
- Kendi alışmaları için istek ve enerji gösterir.
- Daima, bireylerin en iyisini yapmaları için uğraşır, yoğun çalışır ve zaman zaman risk alır.
- Saygı gösterir.
- Dakik olur.
- Mizah duygusuna sahip olur.
- Kendi alışması için personelinden geri bildirim ister.

Yapı

- Geniş çapta bütün okul üzerinde sorumluluk ve liderlik için güç dağıtır.
- Personelle, karar verme gücünü paylaşır.
- Kendi kararlarını verirken personelin kararlarını alır.
- Personel toplantıları süresince problem çözümünde etkili süreci oluşturur.
- Personele kurullarda kendi kararlarını almaları için izin verir.
- Öğretmenler (gruplar, bireyler) için onların kararlarında özerklik sağlar.
- Personelin karar alması ve plan yapması için gereken bilgiyi aramak için gereken zaman ve birlikte planlama zamanını elde etmesi için çalışma koşullarını değiştirir.

Kültür

- Hem personel hem de öğrenciler için üstünlük örnekleri paylaşır.
- Sık sık ve doğrudan iletişim için çalışır. Bütün olanaklar kullanılarak okulun amaçları ve vizyonunu çevreye anlatır.
- Güç ve sorumluluğu diğerleriyle paylaşarak; yöneticiler, öğretmenler ve okuldaki diğer gruplar arasındaki sınırı çıkarmak için çalışır.
- Sosyal fırsatların sağlanmasında personelin büyük bölümünün katılımıyla, törensel kültürel değerlerin açıklanması ve semboller kullanılır.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Eryılmaz (2006) “Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)” adlı araştırmasında Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınarak çeşitli değişkenler açısından değerlendirilerek belirlenmesi amaçlanmıştır.

2005-2006 öğretim yılında Ankara ili Merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan 24 okul müdürü 2149 öğretmen araştırmanın evrenini, 504 öğretmen ise örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada okul müdürlerinde evrenin tümüne ulaşılabildiği için örneklem alınmamıştır. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama amacıyla örneklem grubuna dört boyuttan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kişisel bilgileri tablo halinde frekans ve yüzde olarak verilmiştir. Görüşler arasında fark olup olmadığı T testi, tek yönlü varyans analizi, Scheffe Testi ve Mann Whitney U-Testi ile kontrol edilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda:

- Okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin kendilerini “Çok Katılıyorum” düzeyinde değerlendirmektedirler.
- Öğretmen algılarına göre Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini orta düzey sınırında olmak üzere “Oldukça katılıyorum” düzeyinde göstermektedirler.
- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin arasındaki fark manidardır.
- Öğretmenler Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları gösterme düzeylerini en başarılı bulurken, entelektüel uyarım boyutundaki davranışları gösterme düzeylerini en başarısız olarak görmektedirler.
- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık göstermemektedir. Ancak bütün boyutlarda öğretmenlerin algıları, aynı okul müdürüyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Eraslan (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)” adlı araştırmasında Kırıkkale ili şehir merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya çıkartabilmeye yönelik bir çalışma yapmıştır.

Araştırma evrenini 2002-2003 öğretim yılında Kırıkkale ili şehir merkezinde görev yapan 41 ilköğretim okulu müdürü ve 1616 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise; 30 okul müdürü ve 300 öğretmen oluşturmaktadır. Bu oran ile okul müdürlerinin %73’üne, öğretmenlerin ise, % 19’una ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına dayalı olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul müdürleri kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Böylece ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini çok yeterli düzeyde değerlendirmektedirler.
- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin altı boyuttan en fazla “Grup Amaçları İçin Kendini Adama” boyutunda başarılı olduklarına dair değerlendirmeler yapmaktadırlar. Kendilerini başarısız gördükleri boyut ise “Bireysel Destek Sağlama” boyutu olduğu görüşündedirler.
- Öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini “Katılıyorum” düzeyinde değerlendirmektedir. Öğretmenler müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin altı boyuttan en fazla “Yüksek Performans Beklentisi” boyutunda başarılı olduklarına dair değerlendirmeler yapmaktadırlar. Onları en başarısız gördükleri boyut ise “Davranış Modelleri Oluşturma” boyutudur.
- Dönüşümcü liderliğin boyutlarında müdürlerin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin müdürü değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 33 maddeden oluşan veri toplama aracının 22 maddesinde iki grup arasında anlamlı farklılıklar oluşmaktadır. Ayrıca bazı boyutlarda tüm maddelerde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin okul müdürünün dönüşümcü liderliğin düzeyine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar $p < 0,05$ düzeyinde manidar bulunmuştur.
- Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde çeşitli değişkenlerin etkisiyle erkek öğretmenlerin okul

müdürlerini yeterli buldukları, kadın öğretmenlerin ise okul müdürlerini erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yapılan değerlendirmelere göre 11-15 ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grubu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranış özelliklerini yeterli olarak değerlendirmekteyken, 0-5 yıl ve 6-11 yıl arası kıdeme sahip öğretmen grubu ise yeterli olarak değerlendirmemektedir.
- Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmeleri sonucu, eğitim grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak değerlendirme açısından eğitim enstitüsü- eğitim yüksek okulu mezunları ile fakülte mezunları arasında farklılaşmalar görülmektedir.

Çobanoğlu (2003) “İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları(Denizli İli Örneği)” adlı araştırmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini ve bu özelliklerin öğretmenler ve yöneticiler için okulun işleyişi açısından önemini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır.

2002-2003 öğretim yılında Denizli Merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapan 46 yönetici ve 1746 öğretmen araştırmanın evrenini, 40 yönetici ve 317 öğretmen ise örneklemini oluşturmuştur.Bu çalışmada; araştırmacı tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” kullanılmış ve şu sonuçlara elde edilmiştir.

- İlköğretimde görev yapan yöneticilerin DLÖ’ ye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması sonucu elde edilen puanlara göre kendilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Yani, ilköğretimde görev yapan yöneticiler kendilerini dönüşümcü lider olarak nitelendirmişlerdir.
- İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin DLÖ’ye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması sonucu elde edilen puanlara göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdikleri sonucuna varılmıştır.
- Yöneticiler, dönüşümcü liderlerin gösterdiği özellikleri okulun işleyişi açısından önemli olarak değerlendirmişlerdir.

- Öğretmen algılarına göre, dönüşümcü liderlerin gösterdiği özellikler okulun işleyişi açısından önemli olarak değerlendirildiği görülmüştür.
- Yöneticilerin algılarına göre, yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik özellikleri, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, alanlarıyla ilgili yayınları takip etme sıklığı, yöneticiliğe ilişkin hizmetiçi eğitim alma ve okulun soysa-ekonomik durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- Öğretmen algılarının, yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özellikleri cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, alanlarıyla ilgili yayınları takip etme sıklığı gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumu ile yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.
- Okulun işleyişi açısından dönüşümcü liderlik özelliklerinin önemine ilişkin yönetici algıları üzerinde sözü edilen değişkenlerin anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür.
- Okulun işleyişi açısından dönüşümcü liderlik özelliklerinin önemine ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin görev yaptığı okulun sosyo-ekonomik düzeyi ve alanla ilgili yayınları takip etme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin algıları karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun işleyişi açısından önemine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İnci (2001) “Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler” adlı araştırmasında çeşitli sektörlerden seçilen liderlerin Dönüşümcü liderlik, Karizmatik Liderlik ve Yönetmel Liderlik özelliklerini araştırmış ve karşılaştırmasını yapmıştır. 121 lidere uygulanan 20 soruluk bir anket kullanılmıştır. Araştırmada, görev, departman, sektör, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi değişkenler ile liderlik biçimleri karşılaştırılmıştır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre;

Yaş ve liderlik tipini ele alırsak; liderlik özelliklerinin en belirgin olarak görüldüğü yaş grubu 20-30 yaş arasındır. Karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %60,3’ü 20-30 yaş arasındadır. Bu oran yönetmel liderlikte %38,9 , dönüşümcü liderlikte ise, %55’tir.

Cinsiyet ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik liderlik özelliklerini %69,1 oranıyla erkeklerin daha fazla taşıdığı görülmektedir. Bu oran yönetsel liderlikte birbirine yaklaşmakta, bu liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %44,4'ü kadın, %55,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise, bu liderlik özelliklerini taşıyan kadın-erkek sayıları birbirine eşittir.

Mezun olunan okul derecesi ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel ve Dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin en yüksek oranı üniversite mezunları oluşturmaktadır. Bu da bize mezun olunan okulun liderlik vasıflarını taşımada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Yapılan görev ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin, %54'ü uzman, doktor, öğretmen grubunda, yönetsel liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %50'si aynı şekilde uzman, doktor, öğretmen grubunda yer almaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise uzman, doktor, öğretmen grubunun yanında müdür, şef, ve sorumlularda aynı oranı paylaşmaktadır.

Çalışan departman ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel ve dönüşümcü liderlik tipinin üçünde de bu liderlik özelliklerini yönetim-denetim kademesindeki kişilerin taşıdıkları görülmektedir.

Çalışılan sektör ile liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel, Dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin büyük çoğunluğunun özel sektörden olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, kamu sektöründe yönetimin bir takım kurallar çerçevesinde gerçekleşmesinden ve liderlik özelliklerinin açığa çıkamamasından kaynaklanmaktadır.

Açıklan(2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara, İli Örneği)” adlı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir. Tarama modeli kullanılan araştırmada “Çoklu Liderlik Anketi” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) ve “Empati Beceri Ölçeği” (EBÖ) kullanılmıştır. 205 İlköğretim okulunda, 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre, yüksek olduğunu göstermektedir.
- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve kıdemlerine göre farklılık

göstermemektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

- İlköğretim okulu müdürlerinin yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına ilişkin değerlendirmeler ile empati beceri düzeyi arasındaki farklar manidar bulunmamıştır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Uyguç, Duygulu ve Çıraklar (2000) tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans” adlı araştırmada öğretmen üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrencilerin algılamalarına göre değerlendirmeleri yapılmıştır. Araştırmada kavramsal çerçeve içerisinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin karakteristik özellikleri ve tanımları verilmiştir. Ayrıca eğitim hizmetlerinde Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve Performans ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesinde öğrenim gören 539 öğrenciye uygulanmış, öğretmen üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bilgi toplama aracı olarak soru formu kullanılmış, Dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ölçmek için “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinden” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) yararlanılmıştır. Bu çalışmada Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin Bycio ve arkadaşlarının (1995) daha ileri düzeyde test ederek ortaya çıkardıkları şekil kullanılmıştır. Ayrıca performansa ilişkin sorular da veri toplama aracının ikinci bölümünü oluşturmaktadır.

Öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları öğrencilerin algılamalarına göre değerlendirilmiş ve dönüşümcü liderlik davranışları üç boyutta ölçülmüştür;

- Karizmatik liderlik
- Bireysel ilgi
- Entelektüel teşvik

Etkileşimci liderlik davranışları ise;

- Koşulsal ödül
- İstisnalara göre yönetim

40 sorudan oluşan tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı .96 bulunmuştur.

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

- Araştırma sonuçları öğretim üyelerinin karizmatik liderlik davranışları (dönüşümcü liderlik) sergilemesi durumunda hem kendi hem de öğrencinin performansını göstermektedir. Özellikle karizmatik liderlik boyutunun öğretim üyesinin performansına göre daha az da olsa, öğrenci performansını etkileyen tek dönüşümcü liderlik davranışı olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca entelektüel teşvik boyutunun da (dönüşümcü liderlik), sayısal derslerde, karizmatik liderlik boyutu ile birlikte algılanan öğretim üyesi performansında rolü büyük olduğu söylenebilir.
- Buna göre, öğretim üyelerinin, öğrenciler tarafından sevilen, sayılan ve güvenilen misyon ve vizyon sahibi, yol gösterici ilham kaynağı, örnek başarılı güdüleyici kişiler olarak görülmesi hem kendi hem de öğrencinin başarısını da yükseltecektir.

Brestrich (1999) tarafından yapılan “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” adlı çalışmada ise dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye’de, kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma kapsamına Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı gibi kamu kuruluşları, Türk Traktör ve Arçelik gibi özel sektör yöneticileri alınmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi geniş tutularak modernizm, postmodernizm, liderlik kuramları, liderliğin tarihsel süreci, Dönüşüm paradigması ve Dönüşümcü liderlik konularında bilgi verilmiştir. Araştırma kapsamına her bir kuruluştan rasgele altmışar kişi seçilmiştir. Bilgi toplama aracı olarak Podsakoff’un geliştirdiği 23 sorudan oluşan “Dönüşümcü Liderlik Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada Dönüşümcü Liderlik altı boyutta incelenmiştir;

- Vizyon ve ilham sağlama
- Davranış modelleri oluşturma
- Grup amaçları için kendini adama
- Şahsi destek sağlama
- Aydın istek uyandırma
- Yüksek randıman beklentisi

Araştırma sonuçlarına göre:

- Yukarıda belirtilen hemen her boyutta özel sektör liderleri, kamu sektöründeki yöneticilere oranla daha iyi puanlarla değerlendirilmişlerdir.

- Araştırma 1997 ve 1998 yıllarına ait özel ve kamu sektöründeki bilgi ve uygulama verileri ile sınırlandırılmıştır. Verilen istatistiksel analizleri sonucunda özel ve kamu sektöründeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları şöyledir:
- Yöneticilerin beraber çalıştıkları arkadaşlarına Vizyon ve İlham sağlaması konusunu özel sektör çalışanları %85 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları %60 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.
- Yöneticilerin çalışanları Grup Amaçları İçin Kendilerini Adamalarını sağlamalarını konusunu özel sektör çalışanları %85 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları %55 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.
- Yöneticilerin çalışan kişilere Şahsi Destek Sağlama konusunu özel sektör çalışanları %80 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları % 50 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.
- Yöneticilerin çalışan kişilere Aydın İstek Uyandırma konusunu özel sektör çalışanları %83 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları %57oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.
- Yöneticilerin çalışan kişilere Yüksek randıman beklentisi içinde olması konusunu özel sektör çalışanları %65 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları %57 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

Böylelikle araştırma sonuçlarına göre özel kurum yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini biraz olsun yansıtabilmekte ama devlet sektörü yöneticileri özellikle **Mili Eğitim Bakanlığı Yöneticileri**) bu özelliği taşımamaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (1998) yaptığı “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarıyla okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma 146 okul yöneticisine uygulanmıştır.

İlköğretim okulu müdürleri ile orta öğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri araştırılmıştır. Araştırmada Minnesota Üniversitesi tarafından geliştirilen “Liderlik Özellikleri Anketinden” yararlanılmıştır. Anketin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha: .92) bulunmuştur. Araştırmada Dönüşümcü Liderlik altı boyutta incelenmiştir;

- Vizyon oluşturma
- Davranış modelleri oluşturma
- Grup hedeflerine bağlılığı özendirme
- Bireysel destek sağlama
- Entelektüel özendirme

- Yüksek performans beklentisine sahip olma.

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

- Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda beklenen liderlik davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir. Okul Yöneticileri, Vizyon oluşturma, Davranış Modelleri Oluşturma, Grup Hedeflerine Bağlılığı Özendirme, Bireysel Destek Sağlama, Entelektüel Özendirme, Yüksek Performans Beklentisine Sahip olma boyutlarında kendilerini başarılı görmüşlerdir.
- İlköğretim yöneticileri ve ortaöğretim yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamış, sadece bu iki grubun görüşleri arasında dönüşümcü liderliğin Bireysel Destek Sağlama boyutunda anlamlı farklar belirlenmiştir.
- Okul yöneticileri liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik boyutlarından “grup hedeflerine bağlılığı özendirme” arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Karip (1998) “Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada özel sektör ve kamu sektöründeki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenmeye ve karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada öncelikle liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, dönüşümcü liderliğin etkileri tartışılmış sonra yöntem bölümü işlenmiştir. Karip, bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aramıştır;

- Özel ilköğretim okulu müdürleri ile kamu ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ne düzeyde sahiptir?
- Özel ilköğretim okulu müdürlerinin ve kamu ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin olarak müdürlerin kendi değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmeleri arasında farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile liderlik özelliklerinin sonuçları arasında farklılık var mıdır?

Araştırma örneklemini, Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki 1997-1998 öğretim yılında eğitim-öğretim yapan 46 özel ilköğretim okulu, 65 devlet ilköğretim okulu

oluşturmuştur. Araştırmada Çoklu Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ).

Araştırma sonuçları şöyledir;

- Özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Müdür yardımcılarının göre müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, müdürlerin kendilerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde daha düşüktür.
- Müdürlerin ve müdür yardımcılarının müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmelerindeki farklılık okul türüne göre değişmektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇ

Eğitimin her toplumda özel bir önemi olmuştur. Eğitim bir yandan geçmişe bakmayı, ama ona takılmamayı, diğer yandan geleceğe bakarak, insanın yaratıcılığını keyifli bir arayış ve gezintiye çıkarır. Bu anlamda eğitim, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır. Dünya döndükçe insandaki merak ve öğrenme isteği bitmeyeceğine göre, insan ve toplumun kendini yeniden üretmesinde eğitime çok iş düşecektir. İnsanlık hızla yürüdüğü kaygan zeminde düşmeden yürümeyi, bunu başarabilmek için de sürekli değişen yol haritasını güncellemeyi öğrenmelidir.

İncelenen araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini dönüştürücü lider olarak nitelendirdikleri görülmüştür. İlköğretimde görev yapan öğretmenler ve müdür yardımcıları da, yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine göre daha düşük düzeyde olsa da ilköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterdikleri düşüncesindedirler. Ayrıca özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik kapasiteleri, devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüştürücü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Her okulun gerçekleştirmesi gereken amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik kullandıkları yöntem, teknik ve stratejiler vardır. Okul yöneticilerinden, bu amaçları kendi personeline açıklaması ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda personele yardımcı olması, personelin ilgi ve beklentilerinden yararlanabilmesi ve onların ilgi ve amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştirebilmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra, okul yöneticileri okuldaki personelin ihtiyaçlarını ortaya çıkartabilmesi, onları motive edebilmesi ve personelle birlikte “biz” duygusunu oluşturabilmesi de önemlidir. Okulun amaçları gerçekleştirilirken ve biz duygusu oluşturulurken, okulun iklimi, ve kültürü önemli değişkenlerdir. Okul müdürleri, okul kültürünü çok iyi anlamalı, sembolleri ve sloganları çok iyi yorumlamalı ve okulda neler olup bittiğinden haberdar olmalıdır. Dönüştürücü liderler, kişiler arasındaki ilişkilerde oluşabilecek öfke ve yakınlaşmalarla baş edebilecekleri gibi, kelimelerin ve sembollerin anlamı hakkında da ortak bir payda bulabilmelidirler (Akbaba-Altun,2001:16).

İlköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderliğin öğeleri olan ortak vizyon oluşturma, motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirme, erki geniş alana yayma, işbirliği içinde çalışma ortamı yaratma, formal ve informal iletişime önem verme, bir eyleme başlamadan önce bütün sistemi göz önüne alma, karar verme sürecine personeli katma, işine bağlılıkta model olma, ortak amaç oluşturma, öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasında öncülük etme, personelle sorumluluğu paylaşma, personeli problem çözme sürecine katma, sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurma, okulu belirli amaçlar için bir araya gelmiş bir topluluk olarak görme, ortak karar alma tekniklerini kullanma ve kişisel gayretlerle diğer personeli motive etmeyi uygulanır haliyle görmeleri dönüşümün olduğunun en önemli göstergeleridir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli görmeleri yeterli değildir. Dönüşümü sağlamada etkili olmaları, bunu eyleme dönüştürmeleri önemlidir. Ayrıca, gelişimin ve değişimin bu kadar çok hızlı olduğu bir dönemde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin yanı sıra uyum sağlayıcı, vizyoner, kültürel ve öğretimsel liderlik gibi diğer liderlik davranışlarını da sergilemeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Azize.(2000): İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,Ankara.

Alkan, Cevat. (2001): “Türk Milli Eğitim Sisteminin 2000’li Yıllarda Yeniden Yapılanmasının Temel esasları” Eğitimde Yansımalar VI, Hasan Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara.

Akbaba-Altun, Sadagül. (2003): “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri.” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ilköğretim-Online 2(1), 2003 10-17.

Aksoy,Hasan Hüseyin, (2000): “Değişme ve Yenileşme” Ankara Üniversitesi T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi’nce Düzenlenen Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri Ders Notları. Ankara,Haziran 2000.124-137.

Aydın,Mustafa. (1994): Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayınları,Ankara.

Berber,Aykut. (2002): “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği İle Analizi” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul.Nisan 2002.

Brestrich,Emel Topçu. (1999): Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.

Cafoglu,Zuhal (1997): “Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt 1:133-141. Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Celep, Cevat. (2004): Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik. Anı Yayıncılık, Ankara.

Çelik, Vehbi. (2000): Eğitimsel Liderlik. Pegem A Yayıncılık , Ankara.

Çetin, Canan. (1998): Yeniden Yapılanma. Der Yayınları,İstanbul.

Çobanoğlu, Fatma. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Demirci, M. Kemal. (1999): Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kütahya.

Erken, Nazmi ve Vayvay, Özalp. (1997): “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü.” **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt 2; 272-277, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Eraslan, Levent. (2003): İlköğretim Okulu müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik özellikleri (Kırıkkale İli Örneği). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Eraslan LEVENT. (2004): “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, **Milli Eğitim Dergisi**. Bahar 2004 Sayı 162.

Erçetin, Şule. (2000): Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Eryılmaz, Fahri. (2006): Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Fındıkçı, İlhami. (2001): “Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim” **Eğitimde Yansımalar VI**. H.H. Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara.

İnci, Müge. (2001): Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karip, Emin. (1998): “Dönüşümcü Liderlik.” **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Güz 1998 Sayı 16, 275-303.

Keçecioğlu, Taner (1998): Liderlik ve Liderler. Kal-Der Yayınları, İstanbul.

Kıngır, Said ve Şahin, Mustafa. (2005): “Yönetici ve Liderlik” Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Koçel, Taner (1998): İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul.

Özden, Yüksel. (2005): Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler. Pegem A Yayıncılık, 6.Baskı Ankara,

Özdemir, Servet. (2000): Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı., Ankara.

Redhouse Sözlüğü (1997): Redhouse Yayınevi,İstanbul.

Şişman, Mehmet. (2002): Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tabak, Arif. (2001): “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri.” <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1>

Türkçe Sözlük.(2002): TürkDil kurumu,Ankara